

Área Temática: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

**OS IMPACTOS DA SÍNDROME DA IMPOSTORA NA TRAJETÓRIA DE  
LIDERANÇAS FEMININAS CATARINENSES**

## RESUMO

No contexto das persistentes disparidades de gênero e dos desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, a Síndrome do Impostor (SI) revela-se como um importante oponente. A SI, que impede mulheres de reconhecerem suas conquistas e capacidades, leva a reações como o esforço excessivo ou a própria autossabotagem, refletindo complexas dinâmicas que afetam a participação e crescimento de mulheres no mercado. Diante disso, este estudo busca analisar os impactos da Síndrome da Impostora na trajetória de lideranças femininas catarinenses. Para a pesquisa foram adotados aspectos metodológicos que a caracterizam com uma abordagem qualitativa e de natureza descritiva, onde a seleção dos sujeitos aconteceu através de uma amostragem não-probabilística por conveniência. A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de dezenove entrevistas com mulheres líderes empresariais, distribuídas entre as maiores cidades de Santa Catarina, utilizando-se da metodologia de história oral. Com relação aos resultados do estudo, a pesquisa permitiu identificar o perfil e as características das lideranças entrevistadas, analisar a trajetória percorrida por essas mulheres e expor as implicações e vivências da Síndrome da Impostora. Por fim, o estudo identifica quais estratégias foram adotadas para superar os impactos da Síndrome da Impostora.

**Palavras-chave:** Mulheres. Gênero. Barreiras. Síndrome da impostora.

## ABSTRACT

In the context of persistent gender disparities and the challenges faced by women in the workplace, Impostor Phenomenon emerges as an important opponent. Impostor Phenomenon, which prevents women from recognizing their achievements and capabilities, leads to reactions such as excessive effort or self-sabotage, reflecting complex dynamics that affect women's participation and growth in the market. Given this, this study seeks to analyze the impacts of Impostor Phenomenon on the trajectory of female leaders in Santa Catarina. For the research, methodological aspects were adopted that characterize it with a qualitative and descriptive approach, where the selection of subjects took place through non-probabilistic convenience sampling. Data collection was carried out through the application of nineteen interviews with women business leaders, distributed among the largest cities in Santa Catarina, using the oral history methodology. Regarding the results of the study, the research made it possible to identify the profile and characteristics of the leaders interviewed, analyze the trajectory followed by these women and expose the implications and experiences of Impostor Phenomenon. Finally, the study identifies which strategies were adopted to overcome the impacts of Impostor Phenomenon.

**Keywords:** Women. Gender. Barriers. Impostor Phenomenon.

## 1. INTRODUÇÃO

Para mitigar as disparidades de gênero que persistem em lares, sociedades e economias, é fundamental aumentar a participação das mulheres no mercado de trabalho e alcançar a paridade de gênero nas posições de liderança, tanto no setor empresarial quanto no público. Nos últimos anos, apesar de alguns progressos, houve retrocessos significativos, e a temática de gênero ainda varia consideravelmente entre empresas, indústrias e economias (Global Gender Gap Report, 2023).

Entretanto, a paridade de gênero não é a única barreira que as mulheres encontram na busca pelo crescimento de suas participações no mercado. As mulheres são as mais impactadas cotidianamente pelas microagressões, que são uma forma de disseminar discriminações sutis e que causam, de acordo com o último relatório *Women in the Workplace da McKinsey 2023*, em parceria com a LeanIn.Org, além de estresse, prejuízo em suas carreiras e saúde (Field et al, 2023).

No ambiente de trabalho as microagressões são responsáveis por minar o psicológico de mulheres que, por consequência, não se sentem seguras e livres para assumir riscos e propor ideias. Este cenário faz com que as profissionais busquem estratégias de auto-preservação, ajustando sua aparência e comportamentos, mas, apesar disso, não eliminam a probabilidade de serem mais suscetíveis ao pensamento de sair do emprego ou de se sentirem esgotadas (Field et al, 2023).

Neste contexto podemos resgatar a Síndrome do Impostor (SI), conceito estabelecido por Clance e Imes na década de 1970 e que observou que mulheres com altos níveis de sucesso, fossem eles pessoais ou profissionais, eram incapazes de internalizar e assumir suas conquistas como merecedoras e integralmente capazes de alcançarem tais resultados (Almeida, 2020).

Pessoas que sofrem com a SI geralmente reagem de duas maneiras distintas. De um lado, elas tentam compensar o medo e a insegurança que sentem em situações de avaliação e pressão através de um esforço excessivo e de uma preparação exaustiva. Por outro lado, elas podem exibir comportamentos de autossabotagem, como procrastinação ou intensos picos de trabalho feitos de última hora (Dudau, 2014).

A autodepreciação pode ser vista como uma estratégia para criar uma impressão positiva nos outros ao alcançar um certo nível de desempenho, mesmo que sejam feitas declarações sobre sorte ou que os resultados são decorrentes de condições favoráveis. Ou seja, as alegações de fraude e de não aceitação da própria competência por parte dos impostores podem refletir um desejo de causar uma impressão positiva nos outros ao obter sucesso, apesar da percepção de falta de habilidade (Ferrari; Thompson, 2006).

Neste contexto, o presente estudo visa abordar a seguinte **pergunta de pesquisa**: "De que forma a Síndrome da Impostora impacta a trajetória de lideranças femininas catarinenses?" Para atender ao problema de pesquisa, foi estabelecido o objetivo geral: Analisar os impactos da Síndrome da Impostora na trajetória de lideranças femininas catarinenses.

Com base no objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Identificar mulheres que ocupam cargos de lideranças em Santa Catarina; b) Analisar a trajetória destas mulheres; c) Expor as dificuldades e o impacto da Síndrome do Impostor em suas trajetórias; e d) Identificar quais estratégias foram utilizadas para superar os impactos da Síndrome do Impostor.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo discute-se, primeiramente, o conceito da Síndrome do Impostor e o que a caracteriza. Em seguida, explora-se a questão de gênero aplicada à SI, destacando as características que as mulheres manifestam nesse cenário. Por fim, são abordadas as estratégias de enfrentamento da SI.

### 2.1 A Síndrome do Impostor

A Síndrome do Impostor (SI) é um padrão psicológico onde o indivíduo teme em ser "desmascarado" como uma fraude, duvidando que suas realizações são frutos de sua própria competência (Willians, 2021).

O conceito, introduzido por Clance e Imes em 1978 durante suas pesquisas sobre mulheres de alto desempenho, busca dar forma às crenças do indivíduo que se vê como incapaz de acreditar em suas conquistas, mesmo diante de evidências que contradizem suas percepções e sentimentos (Bezerra et al, 2021).

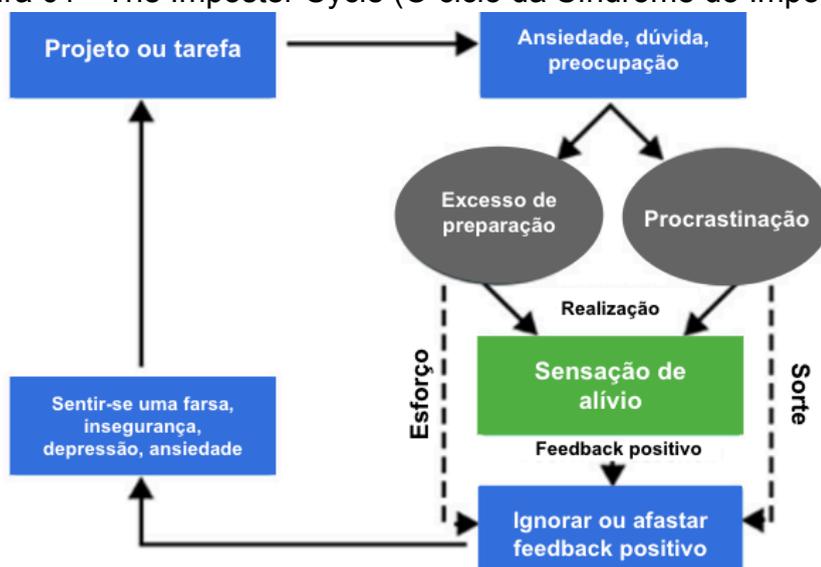
Segundo Matos (2014), a SI é como um obstáculo ao desenvolvimento da auto-eficácia, uma vez que os impostores acreditam que seu sucesso é fruto do acaso e não de sua própria capacidade.

A auto-eficácia, por sua vez, é a crença do indivíduo sobre sua capacidade de realizar com sucesso determinada atividade, podendo afetar suas escolhas e o desempenho profissional (Barros; Batista-dos-Santos, 2010).

A SI, que costuma surgir em um ciclo de repetições, gera nos indivíduos duas reações diferentes: a de preparação exaustiva ou de auto sabotagem, com a procrastinação (Almeida 2020).

Geralmente, os sinais da SI incluem a crença de que suas habilidades são superestimadas, além da atribuição do sucesso pessoal a fatores externos, não condizentes com a habilidade do impostor, como a sorte, erro de julgamento, charme, *networking*, habilidades de apresentação ou baixo nível dos padrões exigidos. Todos esses fatores aliados a ideia de que o impostor está enganando um indivíduo. Esses padrões podem ser observados no Ciclo do Impostor, conforme apresentado por Willians (2021), na Figura 01.

Figura 01 - The Impostor Cycle (O ciclo da Síndrome do Impostor)



Fonte: Traduzido de Willians (2021).

No Ciclo do Impostor, os chamados "impostores" começam as tarefas com hiperfoco ou, inicialmente, procrastinam, seguido por uma preparação excessiva. Quando obtêm sucesso na tarefa, experimentam uma sensação momentânea de realização, mas o ciclo se reinicia com uma nova tarefa, trazendo de volta sentimentos de dúvida e ansiedade (Willians, 2021).

Para os "impostores", o sucesso não traz felicidade; ao contrário, ele vem acompanhado de medo, estresse, auto-dúvida e insatisfação com suas conquistas. A SI compromete a capacidade dos indivíduos de aceitar e valorizar suas habilidades e realizações, afetando negativamente sua saúde mental.

Além disso, diante de desafios relacionados ao sucesso, os "impostores" experimentam uma ansiedade incontrolável, movida pelo medo de fracassar, o que pode resultar em esgotamento emocional, perda de motivação, baixo desempenho e sentimentos de culpa ou vergonha pelo sucesso. Esses sentimentos são reforçados pela repetição do Ciclo do Impostor (Sakulku; Alexander, 2011).

As consequências dos sentimentos de impostor podem ser observadas em várias esferas, incluindo o ambiente de trabalho. O estudo de Vergauwe, Wille, Feys, De Fruyt e Anseel (2014) demonstrou que funcionários com tendências impostoras apresentam níveis mais baixos de satisfação no trabalho.

Assim, é fundamental compreender e reconhecer o Ciclo do Impostor para que as pessoas possam lidar de maneira eficaz com seus sentimentos, melhorar sua saúde mental e aproveitar plenamente suas habilidades e realizações.

## **2.2. A Síndrome do Impostor é uma questão de gênero?**

Um estudo conduzido pela KPMG revela que 75% das executivas, independentemente do setor em que atuam, já enfrentaram a SI em suas carreiras (Paulise, 2023).

Almeida (2020) destaca que as mulheres tendem a ser mais afetadas pelos sentimentos gerados pela SI, enfrentando maiores dificuldades para desfrutar da sensação interna de sucesso.

A SI é um fator que significativamente reduz a qualidade de vida dessas mulheres, impede-as de tomar decisões importantes, leva-as a recusar convites, adiar projetos e experimentar uma sensação constante de insegurança (Moreiras, 2021). Elas tendem a internalizar sentimentos negativos e a vivenciar estereótipos sociais de gênero que desvalorizam o feminino, levando-as a acreditar que são menos capazes do que os homens (Almeida, 2020).

Segundo Moreiras (2021), a SI é uma questão de gênero, o que não significa que os homens não vivenciem essa experiência; eles também podem enfrentá-la, especialmente aqueles pertencentes a grupos historicamente marginalizados. No entanto, a frequência e intensidade com que as mulheres vivenciam essa síndrome são significativamente maiores, em parte devido a comportamentos sociais que, até os dias atuais, reforçam a ideia de que, independentemente do que façam, as mulheres continuarão a se sentir impostoras, uma dinâmica profundamente enraizada nas estruturas patriarcais da sociedade (Moreiras, 2021).

Nesse contexto, o estudo da KPMG indica que a SI se manifesta de formas distintas entre homens e mulheres: eles evitam metas desafiadoras e feedback, resultando em desempenho inferior; enquanto elas, apesar de se desafiarem mais para provar seu valor, continuam enfrentando altos níveis de estresse e ansiedade, mesmo quando atingem o desempenho esperado. (Paulise, 2023).

Os sentimentos de fraude e insuficiência das mulheres é aprendido e reforçado dependendo de alguns fatores fundamentais: daquilo que elas aprendem como modelo durante seu crescimento e desenvolvimento; das experiências positivas ou negativas vividas; do estado emocional, que é bastante variável; e do que se ouve a respeito de si mesmas ao longo de toda a história (Moreiras, 2021).

Valerie Young, especialista em SI, identifica e categoriza cinco subgrupos com características de pessoas que sofrem com o sentimento de "ser uma impostora", conforme citado por Patrocínio (2021) em seu artigo publicado pelo Instituto de Psicologia da USP: 1) **Perfeccionista**: altas expectativas, dificuldade em delegar tarefas, consequências incluem estresse, burnout e baixa autoconfiança; 2) **Super-heroína**: workaholic, sempre em busca da validação do trabalho, correndo o risco de burnout; 3) **Gênia**: expectativas altas, medem competência com base na habilidade de aprender, sentem vergonha ao errar; 4) **Instrumentista**: recusa a pedir ajuda, acredita que deve provar valor sozinha; e 5) **Especialista**: mede valor com base no conhecimento, vive com medo de ser exposto como inexperiente.

É importante que mulheres que experimentam a SI a reconheçam, pois muitos sentimentos de inadequação e auto-desqualificação podem ter origens estruturais e não apenas individual, e compreender essas experiências, ao situá-las em uma perspectiva social e histórica, permite identificar suas origens e mitigar seus efeitos (Moreiras, 2021).

### 2.3. Estratégias de enfrentamento da Síndrome do Impostor

Molina et al. (2023) buscaram investigar os desafios e as estratégias de prevenção à SI propostas. No entanto, a pesquisa identificou uma lacuna na literatura, com apenas cinco estudos abordando a prevenção da SI por meio de programas de saúde e bem-estar, workshops de saúde mental e carreira, programas de coaching ligados à saúde mental e cursos educacionais focados no bem-estar.

Moreiras (2021) propõe algumas estratégias para que as mulheres possam lidar com as manifestações provocadas pela SI: 1) **Ouvir genuinamente elogios e valorizações**: Isso inclui perguntar, investigar e aceitar o que está sendo dito sobre suas habilidades em determinadas áreas; 2) **Reduzir a autocrítica excessiva**: Facilitar esse processo por meio de uma consciência clara das próprias habilidades e limites; 3) **Reconhecer a influência da estrutura patriarcal**: Entender que a manutenção da autopercepção negativa entre as mulheres beneficia apenas uma parcela da sociedade, prejudicando significativamente a vida das mulheres; 4) **Atentar-se à educação das crianças**: As experiências vividas durante o desenvolvimento podem contribuir para o surgimento do sentimento de impostora; e 5) **Impor-se quando necessário**: Não aceitar a subalternização, confiar no próprio conhecimento e habilidades, e reconhecer que a competência necessária está presente, mesmo quando outros possam subestimá-la.

Além disso, buscar auxílio e acompanhamento profissional para lidar com a SI também é extremamente relevante. Nesse contexto, segundo Almeida (2020), a compreensão da SI contribui para a reflexão, aprofundamento, avaliação e intervenção, podendo ser valiosa para os profissionais como uma forma de prevenir as manifestações de ansiedade e depressão de seus pacientes associadas à SI.

No ambiente de trabalho, segundo Paulise (2023), há vários fatores que podem agravar a SI entre as mulheres, tais como: 1) **Comentários racistas e sexistas**: Afirmações de que as mulheres não são boas líderes por serem "emocionais" ou que não têm aptidão para matemática e ciências reforçam

estereótipos prejudiciais e alimentam a autossabotagem; 2) **Falta de apoio de um gerente de desempenho**: A ausência de um gestor que compreenda essas dificuldades e tome medidas para mitigá-las, como fornecer feedback frequente e criar oportunidades para destacar a expertise das colaboradoras, também contribui para o aumento da síndrome; e 3) **Falta de reconhecimento justo**: A disparidade salarial significativa entre homens e mulheres em cargos semelhantes intensifica o sentimento de desvalorização e inadequação, exacerbando os efeitos da SI.

Considerando esses fatores, a participação ativa da organização é crucial para mitigar a SI. É essencial estabelecer programas de orientação e acompanhamento, implementar políticas de feedback contínuo e construtivo, e fomentar uma cultura de diversidade e inclusão. Garantir a representação equitativa de mulheres em todos os níveis hierárquicos pode ajudar a reduzir a sensação de inadequação. Além disso, a promoção da conscientização sobre a SI por meio de treinamentos e discussões abertas pode desestigmatizar o fenômeno, incentivando as colaboradoras a buscar apoio e compartilhar suas experiências.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A ciência, bem como o conhecimento científico, possui como premissas a veracidade e a verificabilidade dos fatos. Para tal, faz-se necessário que as operações e técnicas que a constituíram como conhecimento sejam identificadas (GIL, 2008).

Este capítulo está dividido em duas seções, que possuem como objetivo expor os métodos que foram adotados na pesquisa.

#### **3.1 Classificação e sujeitos da pesquisa**

Em relação à abordagem adotada, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois se concentra em descrições, interpretações e análises de informações que não são naturalmente expressos por dados numéricos (Martins; Theóphilo, 2016).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva uma vez que visa caracterizar, descrever ou traçar informações, situações, fatos, opiniões, comportamentos sobre um fenômeno ou população (Silva et al., 2012).

Segundo Doxsey e Riz (2003), as unidades de análise são essenciais, bem como faz-se essencial também determinar a fonte das informações que serão coletadas. Os autores trazem o entendimento de que a unidade pode ser uma pessoa, grupo, empresa ou município ou de um âmbito mais macro. Neste estudo, as unidades de análise corresponderam a mulheres que ocupam cargos de liderança e que residem no estado de Santa Catarina.

A seleção dos sujeitos da pesquisa aconteceu através de uma amostragem não-probabilística por conveniência. A amostragem não-probabilística é definida através de critérios do pesquisador e não contempla critérios matemáticos ou estatísticos (Gil, 2008). A amostragem por conveniência, em complemento, representa o universo assumindo elementos escolhidos pelo pesquisador, utilizado com frequência em estudos qualitativos que não requerem um nível elevado de precisão e desconsiderando qualquer rigor estatístico (Gil, 2008).

Para abranger o máximo de diversidade de mulheres, definiu-se os seguintes critérios: a) Ocupação de cargos de primeiro ou segundo nível hierárquico, ou seja, gestão e gerência; b) Contemplou-se, pelo menos, uma participante das maiores

idades de Santa Catarina, incluindo a capital; c) Idade a partir de 18 anos e ocupam o cargo há, pelo menos, seis meses em relação a data da entrevista; d) Mesmo que as cidades fossem diferentes, não trabalhou-se com mais de uma entrevistada da mesma organização; e) As entrevistas foram realizadas até que a saturação teórica, ou seja, as respostas começarem a repetir, fosse alcançada.

Para selecionar as participantes da pesquisa, seguiu-se as seguintes etapas: a) Mapeou-se através de indicações, redes sociais e grupos de fomento ao empreendedorismo, mulheres em cargos de gestão e gerência que sejam maiores de 18 anos; b) Tabelou-se a distribuição de localidade dessas mulheres, de acordo com os critérios definidos; c) Analisou-se a variedade e necessidade de mapear mais pessoas, levando em consideração que a pesquisa abordou ao menos uma mulher das maiores cidades do estado; d) Entrou-se em contato via e-mail, telefone ou redes sociais com as líderes mapeadas e fazer o convite de participação do estudo; e) Realizou-se uma seleção final, de acordo com as mulheres que aceitaram o convite, para analisar a possibilidade de aumentar o número de entrevistadas.

O mapeamento de participantes aconteceu durante os meses de dezembro/2022 e janeiro/2023. Nesta etapa, foram levantadas 54 mulheres que poderiam enquadrar-se nos critérios definidos. Após os contatos, verificou-se a disponibilidade e o interesse em participar da pesquisa de forma voluntária e as entrevistas foram agendadas no decorrer de quatro semanas.

### **3.2. Coleta e análise de dados**

Em relação à coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada, através de encontros individuais e previamente agendados conforme disponibilidade das entrevistadas. Os encontros aconteceram entre dezembro/2022 e janeiro/2023, de forma virtual, via Google Meet, devido à vasta disposição geográfica das participantes, mas também de forma presencial, em local reservado e seguro, conforme escolha das participantes.

A entrevista consiste em conversações com pessoas consideradas chaves para a pesquisa, que possam fornecer ao pesquisador percepções e interpretações sobre determinado assunto ou evento (Martins; Theóphilo, 2016). Na entrevista semiestruturada, “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (Gerhardt; Silveira, 2009, p.72).

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um Roteiro de Entrevista e registrado, via e-mail, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, autorizando que as entrevistas fossem gravadas para posterior transcrição.

A análise dos dados qualitativos busca organizar as respostas obtidas nas etapas anteriores para que o problema apresentado seja respondido (Gerhardt; Silveira, 2009). Apesar da análise e interpretação serem processos distintos, ambos caminham de forma relacionada. Enquanto a análise organiza as respostas fornecidas para a investigação em questão, a interpretação trará uma compreensão mais ampla, relacionando conhecimentos anteriores (Gil, 2008).

Neste sentido, optou-se pela metodologia de história oral, que visa, segundo Vergara (2008), “[...] ao estudo e ao registro de acontecimentos, histórias de vida, trajetórias de organizações, enfim, de temas históricos contemporâneos que permitam acessar pessoas que ainda estejam vivas” (Vergara, 2008, p. 121).

Além disso, os dados passaram pela Análise de Conteúdo, técnica sistemática para estudar a comunicação, inferindo de maneira confiável informações a partir de discursos escritos ou orais dentro de um contexto específico e extraíndo sua essência por meio de uma análise detalhada (Martins; Theóphilo, 2016).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo apresenta e analisa os dados coletados nas entrevistas, juntamente com as discussões sobre os objetivos desta pesquisa. Para isso, os tópicos foram organizados em três seções: a primeira traz o perfil e as características das entrevistadas; a segunda expõe as implicações vivenciadas da SI na trajetória das mulheres; e, por fim, a terceira seção aborda as estratégias de superação e intervenção adotadas das analisadas.

##### **4.1 Perfil e características das entrevistadas**

Foram selecionadas para participar do estudo 19 mulheres, com idades que variam de 24 a 65 anos, e uma média etária de 35 anos. Durante as entrevistas, a maioria das participantes se autodeclarou branca, com apenas uma entrevistada identificando-se como parda.

A interseccionalidade entre gênero e raça é evidente na ocupação de cargos executivos em grandes corporações, onde as mulheres negras são extremamente sub-representadas (0,4%) e possuem a menor taxa de empregabilidade, conforme aponta um estudo do Instituto Ethos (Bento, 2022). Em relação à orientação sexual da amostra, 78,94% das mulheres se identificam como heterossexuais e 21,05% se identificam como bissexuais.

Segundo Marques (2020), mulheres brasileiras com filhos apresentam uma tendência elevada de abandonar o mercado de trabalho devido às dificuldades na adaptação à nova realidade familiar após o primeiro filho, com essa tendência aumentando a partir do terceiro filho. No estudo, nove participantes relataram ser casadas e sete disseram ter filhos, sendo que duas estavam grávidas no momento da entrevista. Assim, menos da metade das participantes do estudo vivenciam os desafios da maternidade concomitante às demandas da carreira profissional.

Quanto à trajetória acadêmica das entrevistadas, todas possuem ensino superior completo e apenas cinco delas (26,3%) não possuem especialização. Além disso, 21,1% relataram ter pelo menos um MBA concluído, e 26,3% possuem pelo menos uma pós-graduação finalizada. Durante as entrevistas, quatro participantes mencionaram estar em processo de formação de uma especialização.

Em média, as entrevistadas dedicam 8,5 horas diárias ao trabalho, com um intervalo variando de 4 a 12 horas. Em relação aos cargos ocupados nas organizações, obteve-se uma predominância da posição de Diretora, com 18,2%. Em seguida, evidenciam-se os cargos de Coordenadora (13,6%), Head (13,6%), Sócia (13,6%) e Proprietária (13,6%).

##### **4.2 Implicações da Síndrome da Impostora na trajetória das mulheres**

A Síndrome da Impostora refere-se à sensação de fraude e insuficiência experimentada por mulheres em cargos de liderança, mesmo quando possuem as habilidades e conhecimentos necessários para essas funções. Isso acontece porque, historicamente, a sociedade sempre colocou barreiras que dificultam a

ascensão das mulheres a posições de poder, levando muitas a questionarem sua própria capacidade e competência.

Com base nas experiências compartilhadas pelas entrevistadas, é evidente que a SI não é um problema isolado, mas se manifesta em diversos contextos e realidades, revelando sua presença universal e multifacetada. Trata-se de um desafio cotidiano para muitas mulheres, que, além de enfrentarem barreiras externas e ambientes adversos, também arcam com o peso de questionarem a si mesmas e duvidarem de seu potencial, mesmo estando plenamente capacitadas para exercerem suas funções. As próprias entrevistadas conseguem visualizar o impacto da SI em suas trajetórias, conforme apontado no Quadro 01.

Quadro 01 - Impacto da Síndrome da Impostora (SI) na trajetória das entrevistadas

Participante	Resposta
E18	Nós, mulheres, temos aquela síndrome da impostora, de se questionar muito, ter que me provar muito mais. Mas, no geral, eu tive muitos privilégios em relação a outras barreiras [...].
E06	Todos os dias. Tem a síndrome da impostora, que às vezes você olha para alguém que está melhor que você, que tem alguma característica que você acha foda, mas aí você não olha pra você e não vê que tem outras pessoas que se inspiram em você.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Conforme aponta Moreiras (2021), a autopercepção das mulheres que vivenciam a SI é fundamental, pois reconhecê-la permite compreender suas origens e mitigar seus efeitos. Além dessa autopercepção, as entrevistadas relataram que, em momentos de dúvida sobre suas capacidades, a importância de uma rede de apoio – qualquer que seja ela – é crucial para que as mulheres possam se manter firmes e superar a autossabotagem, como ilustrado no Quadro 02.

Quadro 02 - Impacto e importância de uma rede de apoio

Participante	Resposta
E02	[...] 'Poxa vida, será que eu sou capaz disso?'. Eu considero como normal do próprio ser humano contestar, pensar se é capaz, se é demais. Eu passei por isso desde o início e eu trato isso até hoje da mesma forma, com a mesma mensagem que minha mãe passou de 'você tem que assumir, você tem que tomar o risco, se tá com medo, vai com medo mesmo, se você não tentar, você não vai saber se vai dar certo'. Isso é uma coisa que levo muito comigo, de pelo menos tentar, porque o maior arrependimento que você pode ter, e eu já tive arrependimentos nesse sentido, é o de não ter tentado e não saber o que poderia ter acontecido se você tivesse aceitado.
E05	[...] Acho que a gente tem que estar rodeada de pessoas que nos incentivam. Nós mulheres temos e eu vejo isso, às vezes relacionamentos que não são legais. Meu companheiro, por exemplo, é uma pessoa que me incentiva. Ele saiu na rua pedir voto pra mim, ele me incentiva quando vê que estou triste e fala que sou a melhor de todas, então precisamos estar rodeadas de pessoas que acreditam na gente e, ao mesmo tempo, que possam te dizer a verdade.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Os relatos apresentados corroboram a importância ressaltada por Moreiras (2021) de ouvir genuinamente quando alguém elogia ou valoriza suas habilidades, o que implica em questionar, investigar e aceitar o que é dito.

Durante as entrevistas, as mulheres foram questionadas sobre se haviam considerado desistir em algum momento. A maioria relatou que sim e descreveu situações em que se questionaram se estavam no caminho certo. No Quadro 03 são apresentadas algumas dessas situações relacionadas a momentos de dúvida.

Quadro 03 - Situações de dúvida e considerações de desistência

Participante	Resposta
E02	Eu vejo que muitas pessoas desistem nesse percurso, porque eu lembro de quantas vezes eu chorei chegando em casa pensando 'meu Deus, não vou dar conta', o peso era muito grande porque o peso, a carga, de ser gestora é muito grande. Com o tempo, com dedicação, você vai aprendendo a se blindar com tudo isso, a superar esses desafios. Se eu tivesse desistido na época que eu enfrentei esses desafios, hoje eu não seria quem eu sou hoje -- e não digo enquanto cargo, mas enquanto pessoa, sobre desenvolvimento profissional.
E04	Sim e não tenho vergonha de falar sobre isso. [...] Eu me pegava pensando que eu queria entregar alegria para as pessoas de algum modo. Me senti desencorajada em N momentos, principalmente quando estava mais sozinha.
E10	O tempo todo, a vida de empreendedor é isso. É uma montanha russa de emoções muito maluca. É o que mais desgasta, mas é o que faz você crescer, porque você adquire uma resiliência muito grande, uma inteligência emocional para aprender a lidar, ainda tô aprendendo e acho que vou levar a vida toda pra aprender, mas vontade de desistir a gente tem todo dia.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Alinhando-se à autoconfiança e à inteligência emocional desenvolvidas ao longo de suas trajetórias, algumas entrevistadas apresentaram percepções distintas das anteriormente relatadas. Elas destacam a importância de persistir e não considerar a desistência, mesmo diante dos desafios, como apontado no Quadro 04.

Quadro 04 - Perspectivas sobre persistência e superação

Participante	Resposta
E07	Hoje não mais. Hoje ao invés de desistir, penso em outras possibilidades.
E15	Já tive momentos que eu fiquei muito indignada e falei que iria fazer em outro lugar, mas não que eu fosse desistir.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Entende-se, com base nos relatos apresentados pelas entrevistadas, que é essencial que tanto as organizações quanto as próprias mulheres se empenhem em criar ambientes colaborativos que promovam e desenvolvam a autoconfiança e a resiliência, para que as profissionais possam superar as adversidades e alcançar seu pleno potencial.

### 4.3 Estratégias de superação e intervenção

Após compartilharem as implicações que enfrentaram em suas trajetórias, as entrevistadas foram convidadas a descrever as estratégias e comportamentos adotados para superar os desafios e continuar suas atuações. Embora diversas abordagens tenham sido mencionadas, o apoio de terceiros, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, destacou-se como uma importante estratégia, como demonstrado no Quadro 05, reiterando a importância de uma rede de suporte.

Quadro 05 - Estratégia "apoio de terceiro"

Participante	Resposta
E17	Uma coisa que aprendi muito [...] é o fato de pedir ajuda. Então sempre que as vezes eu via que eu tinha algumas barreiras, ou que eu não estava preparada emocionalmente ou até de habilidade mesmo, eu fui atrás de coaching, de terapia, de mentorias, pedia para alguém sentar e conversar. Às vezes você não tem todas as respostas.
E18	A gente não faz nada sozinho. A gente não tem todas as respostas sozinho.
E01	Treinar muito, fazer muito, não esperar que nada caia do céu, contar com os outros. Você não é poderosa sozinha, você não ganha as conquistas sozinha, você precisa estudar muito, treinar muito. [...] Procurar portas, consultar, mas nunca parar.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Nesse contexto, a terapia e as mentorias surgiram como estratégias frequentemente mencionadas. As entrevistadas relataram que, com o suporte profissional, conseguiram se conhecer melhor e enfrentar as dificuldades diárias de maneira mais leve, mesmo reconhecendo que barreiras persistem.

A busca por apoio profissional pode ser feita de forma individual ou oferecida pelas organizações, contribuindo positivamente para o ambiente de trabalho e para os resultados dos times do negócio, conforme descrito no Quadro 06.

Quadro 06 - Estratégia "terapia, incentivo à saúde mental e mentorias"

Participante	Resposta
E02	Outra coisa que ajudou [...] é que a empresa A04 investiu em uma mentoria com uma pessoa que nos mentora até hoje. Essa pessoa me ajudou muito nesse percurso. [...] Foi aí que comecei um processo de amadurecimento, de autoconhecimento, de entender quem eu sou, porque se eu não entendo quem eu sou, se eu não me conheço, como é que eu vou liderar as pessoas? Essa mentoria eu julgo que foi um dos grandes pilares da minha evolução enquanto profissional, foi muito importante, me deu um norte muito bom e me ajudou a ver coisas que eu não conseguia enxergar, eu consegui amadurecer muito e foi uma chave bem importante.
E05	Eu adotei a técnica da terapia. É uma questão muito válida e hoje eu incentivo muito as pessoas sobre a questão da saúde mental, para que a gente quebre barreiras sobre isso, porque acho que é muito válido esse autoconhecimento que a gente tem. Mas antes de descobrir a terapia, era a questão do exemplo.
E17	Outro aspecto que me ajudou muito foi um trabalho com profissional. Eu fui com coaching e entendendo os meus próprios valores. Isso foi um trabalho muito legal porque hoje eu sei quem eu sou, quais são meus valores e porque me chateia tanto quando acontece alguma coisa. [...] Um exercício que eu faço muito é de 'eu não sei o que eu quero, mas eu sei o que eu não quero'.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Como observado nos relatos, a terapia e mentorias não precisam ter um término definitivo. Essas práticas representam um processo contínuo, essencial para enfrentar novos desafios e adquirir novos aprendizados. Assim como as organizações se adaptam, as profissionais também precisam de preparo contínuo para lidar com os constantes desafios ao longo de suas trajetórias.

Complementando o constante aprendizado sobre si mesmas, um dos comportamentos evidenciados pelas entrevistadas foi a atitude de "ser cara de pau" para ocupar espaços e aproveitar oportunidades, apesar dos empecilhos, como ilustra o Quadro 07. Embora esse comportamento possa ser mais natural para algumas personalidades, ele se revela uma estratégia válida de desenvolvimento.

Quadro 07 - Estratégia "desenvolvimento da autoconfiança"

Participante	Resposta
E10	Ser muito 'cara de pau', não ficar esperando as coisas acontecerem, eu sempre fui muito de agarrar todas as oportunidades que vinham pra mim. Como eram poucas, todas que tinham eu precisava fazer muito valer a pena.
E12	Ser 'cara de pau' e aprender a levar não. Eu penso que na vida a gente vai levar muito mais não do que sim, e aí a prática foi me ensinando isso. Cada não que eu levava eu chegava em casa e chorava, desesperada, e hoje eu vejo que é muito mais natural você levar um não. Estando em todos os lugares. Em todos os eventos, todos os workshops.
E18	É meio clichê, mas realmente sinto isso, de que a gente pode muito mais do que a gente pensa. A nossa mente às vezes é nossa pior inimiga, as nossas inseguranças, mas de fato a gente consegue muito mais do que a gente imagina.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Ressalta-se a importância de criar ambientes abertos e receptivos, onde as mulheres possam expressar suas opiniões livremente, sem medo de serem anuladas ou julgadas pela forma como se posicionam.

A autoconfiança atrelada ao autoconhecimento das entrevistadas emerge como um aspecto que reflete diretamente em seus cotidianos. O autoconhecimento, que caminha lado a lado com o desenvolvimento emocional, é destacado pelas entrevistadas (Quadro 08) para que elas se sintam seguras de suas competências e não sejam abaladas por comentários ou provações no ambiente profissional.

Quadro 08 - Estratégia "autoconhecimento"

Participante	Resposta
E04	Essas situações me incentivaram muito na questão da inteligência emocional. De estar em uma situação sob pressão, de pensar rápido, não se emocionar, porque te contratam para você ser a razão da coisa.
E08	Meio que absorver que eu tenho competência. [...] Trabalhar isso em mim, de autoconfiança mesmo, foi algo importante pra mim.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Os relatos confirmam a afirmação de Moreiras (2021) de que uma das estratégias para lidar com a SI é reduzir a autocrítica excessiva, o que pode ser facilitado por uma compreensão clara das próprias habilidades e limites.

Além do autoconhecimento e do desenvolvimento pessoal, a inteligência emocional também se destacou como uma importante ferramenta para superar as barreiras impostas, conforme o Quadro 09.

Quadro 09 - Estratégia "inteligência emocional"

Participante	Resposta
E05	Nós mulheres precisamos estudar mais para que sejamos valorizadas, a gente precisa fazer mais e eu sinto isso perfeitamente. E também trabalhar dentro de nós essa confiança, a gente sempre duvida da gente mesma. Entender que a gente tem capacidade e isso é uma luta contínua. A gente se entender como capaz e estar bem preparada [...] você acaba conquistando um respeito que, para os homens, é pré existente e para nós é necessário demonstrar.
E16	Nessa questão de comportamento, desenvolver inteligência emocional, buscar se desenvolver, buscar autoconhecimento, porque no final das contas, muito é sobre pessoas. São as conexões que você tem, o que elas podem te trazer, onde elas podem te levar, com quem elas podem te conectar e isso vai conectando, literalmente, os pontos e fazendo sentido na tua jornada. Conhecimento técnico aliado ao autoconhecimento e experiência. E não desistir.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

As entrevistadas reforçam a ideia de que, além do conhecimento técnico, é essencial ter preparo emocional para enfrentar situações de pressão e tomar decisões firmes, garantindo assim que os resultados esperados sejam alcançados.

Por fim, conforme os relatos das entrevistadas, é possível sintetizar cinco principais estratégias de superação e intervenção adotadas para enfrentar as barreiras em suas trajetórias: a) Autoconhecimento; b) Apoio de terceiros; c) Terapia, incentivo à saúde mental e mentorias; d) Desenvolvimento da autoconfiança; e e) Inteligência emocional.

Esses resultados destacam a necessidade de uma abordagem multifacetada e contínua para superar os efeitos da SI. A continuidade dessas práticas é essencial, uma vez que a SI pode se manifestar em diferentes estágios da vida e da carreira, exigindo ajustes constantes nas abordagens para assegurar o bem-estar e o crescimento pessoal e profissional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfrentar as disparidades de gênero requer, além de outras diversas estratégias, a ampliação da participação das mulheres na economia e a garantia de igualdade em posições de liderança. Apesar de alguns avanços terem sido alcançados, as mulheres continuam a enfrentar microagressões que impactam sua saúde, carreira e autoconfiança (Field et al, 2023).

Essas experiências intensificam a Síndrome do Impostor, um conceito desenvolvido por Clance e Imes na década de 1970, que observaram que mulheres bem-sucedidas frequentemente tinham dificuldade em reconhecer suas conquistas como merecidas e como fruto de suas próprias capacidades (Almeida, 2020).

Embora homens também possam vivenciar essa síndrome, especialmente aqueles de grupos marginalizados, as mulheres a experimentam com mais frequência e intensidade devido a comportamentos sociais e estruturas patriarcais que perpetuam a sensação de inadequação, independentemente de suas realizações (Moreiras, 2021).

Almeida (2020) corrobora que as mulheres tendem a ser mais afetadas pelos sentimentos gerados pela síndrome, enfrentando maiores dificuldades para desfrutar da sensação interna de sucesso.

Nesse contexto, o estudo buscou analisar os impactos da Síndrome do Impostor na trajetória de lideranças femininas em Santa Catarina. Os relatos das entrevistadas evidenciam que a Síndrome do Impostor é uma questão universal e multifacetada. Elas reconhecem o impacto da síndrome em suas trajetórias, o que, de acordo com Moreiras (2021), é um fator importante, pois a autopercepção ajuda a entender e mitigar seus efeitos.

Além disso, elas enfatizam a importância de uma rede de apoio para superar a autossabotagem e manter a confiança, bem como o valor de aceitar elogios recebidos. A maioria das participantes considerou desistir em algum momento, mas muitas destacam a importância de persistir, mesmo diante dos desafios.

As entrevistadas foram convidadas a descrever as estratégias e comportamentos adotados para superar os desafios e continuar suas atuações. Entre as estratégias sugeridas por Moreiras (2021), o autoconhecimento, o desenvolvimento da autoconfiança e a inteligência emocional foram destacadas pelas participantes. O autoconhecimento foi identificado como uma estratégia crucial, refletindo diretamente em suas atuações diárias. Junto ao autoconhecimento, a autoconfiança emerge como um aspecto vital que impacta diretamente a segurança das entrevistadas em suas competências, ajudando-as a lidar com críticas e desafios no ambiente profissional. A inteligência emocional também se mostrou uma ferramenta essencial para superar barreiras, permitindo que as participantes enfrentem situações de pressão e tomem decisões firmes.

Além dessas estratégias, o apoio de terceiros, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, foi ressaltado como uma importante estratégia, evidenciando a relevância de uma rede de suporte. A terapia e as mentorias surgiram como abordagens frequentemente mencionadas pelas entrevistadas, que relataram que o suporte profissional as ajudou a se conhecer melhor e a lidar com as dificuldades diárias de maneira mais leve, apesar das barreiras persistentes. A busca por apoio profissional, seja individual ou oferecido pela organização, contribuiu positivamente.

Com base nos relatos das entrevistadas, ressalta-se que tanto as organizações quanto as mulheres precisam se empenhar em criar ambientes colaborativos que fomentem a autoconfiança e a resiliência, permitindo que as profissionais superem adversidades e alcancem seu pleno potencial. É crucial estabelecer espaços abertos e receptivos, onde as mulheres possam expressar suas opiniões sem receio de serem desconsideradas ou julgadas. As organizações devem reconhecer a existência da Síndrome do Impostor e implementar políticas que ofereçam suporte adequado para mitigar seus efeitos.

Os resultados deste estudo podem servir como base para novas pesquisas e iniciativas voltadas à promoção da igualdade de gênero no ambiente de trabalho, além de orientar a formulação de políticas que abordem o impacto da Síndrome do Impostor, especialmente para mulheres em posições de liderança.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Aline Carvalho De. **Sou uma Fraude (?): Explicando a Síndrome do Impostor**. 2020. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

BARROS, Marizeth; BATISTA-DOS-SANTOS, Ana Cristina (2010). **Por dentro da autoeficácia: um estudo sobre seus fundamentos teóricos, suas fontes e conceitos correlatos**. Revista Espaço Acadêmico, v. 10, n. 112, 1-9 p. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10818>> Acesso em: 09 ago. 2024.

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. Companhia das Letras, 2022.  
BEZERRA, Thereza Christina Garcia *et al.* **Escala Clance do Fenômeno do Impostor: Adaptação Brasileira**. Bragança Paulista, v. 26, n. 2, p. 333-343, abr./jun. 2021, 2021.

DOXSEY, Jaime Roy; RIZ, Joelma De. **Metodologia da Pesquisa Científica**. In: ESAB: Escola Superior Aberta do Brasil. 2012-2013.

DUDĂU, Diana Paula. **The Relation between Perfectionism and Impostor Phenomenon**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 127, 2014, 129-133 p. ISSN 1877-0428. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814023179>> Acesso em: 09 ago. 2024.

FERRARI, Joseph R.; THOMPSON, Ted. **Impostor fears: Links with self-presentational concerns and self-handicapping behaviours**, Personality and Individual Differences, Volume 40, 2006, 341-352 p. ISSN 0191-8869. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886905002618>>. Acesso em: 09 ago. 2024.

FIELD, Emily; KRIVKOVICH, Alexis; KÜGELE, Sandra; ROBINSON, Nicole; YEE, Lareina. **Women in the Workplace 2023**. 05 out. 2023. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>> Acesso em: 10 ago. 2024.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

Global Gender Gap Report. **Global Gender Gap Report 2023**. 20. jun. 2023. Disponível em: <<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/digest/>> Acesso em: 09 ago. 2023.

MARQUES, Glaucia. **Liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28974/3TA\\_Glaucia\\_Marques\\_vers%C3%A3ocorrigida\\_final\\_corre%C3%A7%C3%A3oSRA.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28974/3TA_Glaucia_Marques_vers%C3%A3ocorrigida_final_corre%C3%A7%C3%A3oSRA.pdf?sequence=5&isAllowed=y)>. Acesso em 10 fev. 2023.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

MOLINA; Sidny de Almeida et al. 2023. Síndrome do Impostor: Desafios e Prevenções. In SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5797>

MOREIRAS, Ligia. Síndrome da Impostora: por que as mulheres se sentem fraudes e como isso dialoga com os “idiotas confiantes”? 24. set. 2021. Disponível em: <<https://cientistaqueviroumae.com.br/sindrome-da-impostora/>> Acesso em: 09 ago. 2024).

PATROCÍNIO, Patrícia. Síndrome da impostora. **IP na Mídia** - USP, 2021. Disponível em: <https://www.ip.usp.br/site/noticia/sindrome-da-impostora/>. Acesso em 10 fev. 2023.

PAULISE, Luciana. 75% das executivas passam por síndrome do impostor no local de trabalho. Forbes, 12 março 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/03/75-das-executivas-passam-por-sindrome-do-impostor-no-local-de-trabalho/>> Acesso em 09 ago. 2024.

SAKULKU, Jarawan; ALEXANDER, James. The impostor phenomenon. **The Journal of Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 75-97, 2011. Disponível em: <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/521/pdf>. Acesso em 10 fev. 2023.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em Administração**: uma abordagem prática. Editora Unisinos, 2012. 119 p. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000045/000045b4.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGAUWE, Jasmine et al. Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, p. 565-581, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-014-9382-5>. Acesso em 10 fev. 2023.

WILLIAMS, Anastasia Tsyliina. Impostor Phenomenon in the Classroom. **Brown**, 2021. Disponível em: <https://www.brown.edu/sheridan/impostor-phenomenon-classroom#:~:text=Signals%20of%20Impostor%20Phenomenon%20include,or%20%C2%AA%20lowering%20of%20standards>. Acesso em: 10 fev. 2023.