

O FENÔMENO DO IMPOSTOR EM AMBIENTES CORPORATIVOS: Percepção e Abordagem por Mentores de Executivos

SILVANA CRISTINA DA SILVA MODEL

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

BRUNO PEREIRA DE BASTOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

O FENÔMENO DO IMPOSTOR EM AMBIENTES CORPORATIVOS:

Percepção e Abordagem por Mentores de Executivos

RESUMO: O fenômeno do impostor caracteriza-se como um sentimento de fraude e insegurança que os indivíduos podem apresentar mesmo quando possuem qualificações e competências para exercer suas funções. Assim, pode gerar um padrão de autossabotagem, ansiedade e estresse, comprometendo o desempenho e a saúde mental dos profissionais. Considerando-se que perfis executivos podem estar mais predispostos ao fenômeno do impostor diante dos desafios impostos pela atividade, esta pesquisa teve como objetivo investigar como os mentores de executivos identificam o fenômeno do impostor, abordam o tema e auxiliam na superação deste desafio. Para a consecução deste objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, caracterizada como pesquisa de campo e que fez uso de uma entrevista semiestruturada para a coleta de dados. Entre os principais resultados, inicialmente pode-se obter um panorama geral do perfil dos mentores participantes, sendo a maioria formados em psicologia. Também foram obtidas opiniões sobre a incidência do fenômeno, onde todos os entrevistados declararam já ter percebido a sua ocorrência em executivos atendidos. Além disso, os mentores entrevistados informaram que este fenômeno está mais presente nas mulheres e que este é observado principalmente na assunção de novos cargos. Entre os principais motivadores para a ocorrência do mesmo, constam a sensação de falta de apoio, a necessidade de superprodução, o curto tempo de transição, a dificuldade em lidar com erros e vulnerabilidades, além da própria natureza das situações que podem incitar o sentimento de impostor. Como estratégias para ajudar na superação, os entrevistados indicaram as técnicas de mentoria e *coaching*, o autoconhecimento e a importância dos processos de *onboarding*.

Palavras Chaves: fenômeno do impostor; *mentoring*; mentor

ABSTRACT: The impostor phenomenon is characterized as a feeling of fraud and insecurity that individuals can present even when they have qualifications and skills to perform their functions. Thus, it can generate a pattern of self-sabotage, anxiety and stress, compromising the performance and mental health of professionals. Considering that executive profiles may be more predisposed to the impostor phenomenon in the face of the challenges imposed by the activity, this research aimed to investigate how executive mentors identify the impostor phenomenon, address the topic and help in overcoming this challenge. To achieve this objective, applied research was developed, with a qualitative approach, characterized as field research and which used a semi-structured interview to collect data. Among the main results, initially it is possible to obtain a general overview of the profile of the participating mentors, the majority of whom have degrees in psychology. Opinions were also obtained on the incidence of the phenomenon, where all interviewees stated that they had already noticed its occurrence in executives served. Furthermore, the mentors interviewed reported that this phenomenon is more present in women and that it is observed mainly when taking on new positions. Among the main motivators for this occurrence are the feeling of lack of support, the need for overproduction, the short transition time, the difficulty in dealing with errors and vulnerabilities, in addition to the very nature of the situations that can incite the feeling of impostor. As strategies to help with overcoming, interviewees indicated mentoring and coaching techniques, self-knowledge and the importance of onboarding processes.

Keywords: imposter phenomenon; mentoring; mentor.

1. INTRODUÇÃO

O "fenômeno do impostor" é um fenômeno psicológico que afeta a autoestima e a confiança das pessoas, tendo se tornado objeto de pesquisa nas últimas décadas. Inicialmente identificado por Clance e Imes (1978), o "fenômeno do impostor" refere-se aos intensos sentimentos de fraude intelectual e profissional experimentados por indivíduos bem-sucedidos. Esses indivíduos, apesar de suas conquistas notáveis, atribuem seu sucesso a fatores como sorte, privilégio, *timing*, preparação e dedicação, desconsiderando assim as evidências que comprovam suas habilidades e competências.

Pesquisadores tem se concentrado na expansão do entendimento do fenômeno do impostor, porém muitos estão voltados às diferenças de gênero, como a pesquisa de Soto (2022) que analisou o desenvolvimento da liderança em mulheres de alto escalão, aprofundando-se na liderança transformacional e no fenômeno do impostor. Também as pesquisas publicadas pela DISCOVERY (2021) e pela KPMG (2020) tiveram como foco o gênero feminino, sendo constatado que o fenômeno do impostor é amplamente observado em mulheres de alta performance, ambos indicando que aproximadamente 75% das mulheres executivas já sofreram deste fenômeno em algum ponto da sua carreira.

Embora a pesquisa precursora do tema, elaborada por Clance e Imes (1978) tenha focado em mulheres altamente realizadas, estudos posteriores demonstraram que o "fenômeno do impostor" afeta homens e mulheres em diversos campos profissionais (SAKULKU; ALEXANDER, 2011). Os componentes centrais desse fenômeno incluem a intensa sensação de ter enganado os outros, uma superestimação da capacidade pessoal, a tendência de atribuir o sucesso a fatores externos e uma ansiedade constante de serem descobertos como fraudes.

No que tange à mentoria cabe destacar que ela desempenha um papel importante no desenvolvimento profissional, fornecendo orientação, aconselhamento e suporte para indivíduos ao longo de sua carreira. Através da mentoria, os mentores podem compartilhar suas experiências e conhecimentos com os mentorados, ajudando-os a desenvolver habilidades e competências necessárias para avançar em suas carreiras e contribuir para o avanço organizacional. A mentoria também pode ajudar a aumentar a autoconfiança e a autoestima dos mentorados. O mentor é geralmente uma pessoa experiente e bem-sucedida em sua carreira, que pode compartilhar suas experiências e conhecimentos com os mentorados. (Ragins; Kram, 2007; Ghosh; Reio, 2013; Ramaswami; Huang; Dreher, 2014).

Considerando a ocorrência do fenômeno do impostor e o papel relevante da mentoria, observa-se uma lacuna de pesquisa sobre como os mentores identificam, abordam e mitigam o "fenômeno do impostor" em seus mentorados, especialmente considerando a importância de desenvolver líderes confiantes e autênticos em um ambiente corporativo que se mostra cada vez mais desafiador. Corroborando com o exposto, Kuna (2019) indica que tanto a solidão executiva quanto o "impostorismo" tem recebido atenção limitada nas pesquisas, lançando luz para a importância do tema inclusive para a preparação de líderes para o desempenho de seus papéis.

Assim, compreender as estratégias utilizadas por esses mentores e como eles promovem uma cultura organizacional que minimiza o "fenômeno do impostor" é fundamental para ajudar líderes a superarem esses desafios e alcançarem seu pleno potencial. Diante dessa realidade, este estudo tem como objetivo investigar como os mentores de executivos identificam o fenômeno do impostor, abordam o tema e auxiliam na superação deste desafio.

Ao explorar esses aspectos, espera-se contribuir para o desenvolvimento de práticas eficazes de formação de líderes, melhorando a capacidade das organizações de cultivar líderes resilientes e autoconfiantes. Espera-se também contribuir com a literatura ao fornecer resultados complementares sobre o referido fenômeno e como este pode ser superado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O fenômeno do impostor afeta pessoas que possuem uma percepção de si aquém do esperado, desencadeando um sentimento de inadequação, incapacidade, insuficiência ou demérito, possuindo assim tendências à autossabotagem (CLANCE; IMES, 1978; DISCOVERY, 2021). Essas pessoas geralmente têm dificuldade em reconhecer seus méritos e capacidades, e podem sentir medo de serem desmascaradas ou expostas como fraudes.

Desta forma, acreditam que seu sucesso se deve a fatores externos, como sorte, acaso ou benevolência alheia, e não ao seu próprio esforço, talento ou competência (CLANCE; IMES, 1978; KPMG, 2020). Essa falta de confiança em si mesmas pode levar à autossabotagem, ao estresse, à ansiedade e à depressão. O fenômeno raramente é declarado uma vez que a pessoa está convencida de que sua crença de impostora está correta e que nada poderia ser feito para alterá-la. (CLANCE; IMES, 1978)

Para representar o fenômeno do impostor, Sakulku e Alexander (2011) elaboraram o ciclo do impostor, tendo como base o estudo de Clance (1985), conforme se verifica na Figura 1. Por meio desta, verifica-se que o ciclo do fenômeno do impostor se inicia quando os indivíduos que se sentem impostores recebem uma atividade desafiadora e assim reagem com sintomas de ansiedade, dúvidas e receios, os quais podem levá-los a se preparar demais ou a procrastinar. Quando estes indivíduos concluem a atividade, eles sentem um breve alívio e satisfação, mas logo em seguida eles desconsideram seu próprio mérito.

Figura 1 – O Ciclo do Fenômeno do Impostor

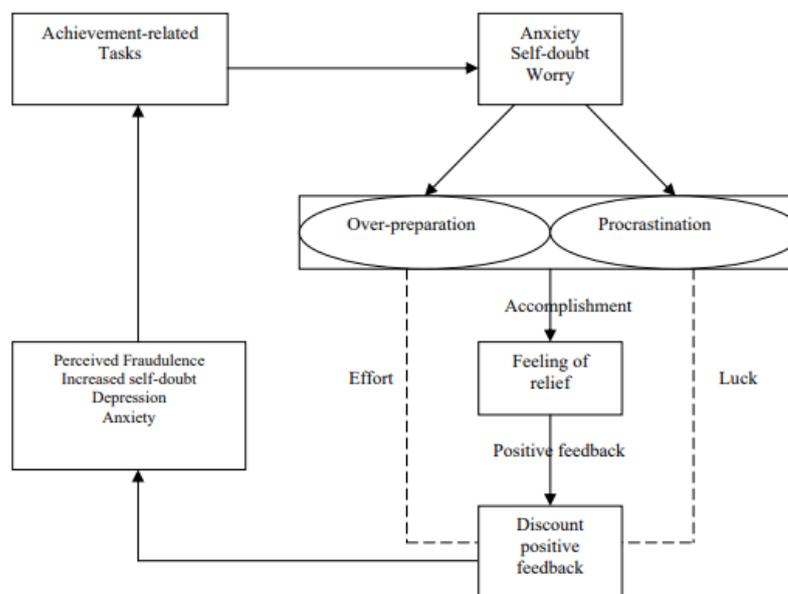


Figure 1. Diagram illustrating the Impostor Cycle based on Clance (1985). The cycle begins with the assignment of achievement related tasks.

Fonte: Sakulku e Alexander (2011) baseado em Clance (1985),

Desta forma, mesmo recebendo elogios pelo seu desempenho, eles acreditam que seu sucesso foi fruto de sorte, ajuda externa ou baixa exigência. Eles ignoram as evidências de sua própria competência e contribuição pessoal. Isso reforça o ciclo do impostor, aumentando a insegurança e a autocrítica, levando a mais superpreparação ou procrastinação na próxima tarefa desafiadora. O ciclo mostra como estes indivíduos vivenciam um padrão persistente de desvalorização, ansiedade e negação de sucesso, o que mantém o fenômeno do impostor ativo. (SAKULKU; ALEXANDER, 2011).

Este ciclo apresentado na Figura 1 mostra a importância deste tema, pois os sentimentos compatíveis com o fenômeno do impostor podem, além de comprometer a carreira e o desenvolvimento das atividades profissionais desencadear sintomas físicos como a depressão e a síndrome de Burnout (CAMPOS et al, 2022). Assim, pesquisas tem se dedicado ao tema, sendo que inicialmente as questões relacionadas à gênero estiveram no núcleo das discussões.

A pesquisa precursora do tema, construída por Clance e Imes (1978), teve como foco mulheres, analisando sentimentos de inaptidão às posições que ocupavam, creditando seu sucesso profissional a sorte, *timing* e superestimação de suas capacidades. Pesquisas publicadas pela DISCOVERY (2021) e pela KPMG (2020) constataram que o fenômeno do impostor é amplamente observado em mulheres de alta performance, sendo que aproximadamente 75% destas já o enfrentou em algum ponto da sua carreira e que 56% sentem medo a perceberem como incapazes. Soto (2022) analisou o desenvolvimento da liderança em mulheres de alto escalão, aprofundando-se na liderança transformacional e no fenômeno do impostor, indicando que muitas mulheres atribuem barreiras a si mesmas, mas que em um contexto de liderança transformacional, onde há foco no desenvolvimento pessoal, as mulheres transformam a barreira do fenômeno impostor em uma alavanca para serem melhores profissionais.

Este campo de pesquisa foi se expandindo, constatando-se que o fenômeno do impostor não afeta somente as mulheres. Sakulku e Alexander (2011) indicam que sentir-se um impostor parece ser algo amplamente vivenciado, afetando diferentes gêneros e ocupações. Diante disso, Kuna (2019) enfatiza a necessidade de maior atenção ao tema, destacando solidão executiva e o fenômeno do impostor para a preparação de líderes e o desempenho de seus papéis.

Sob a ótica das teorias que amparam o entendimento do fenômeno do impostor, entende-se que este não é fundamentado em uma única teoria, mas sim em uma combinação de perspectivas psicológicas que contribuem para a sua compreensão, como mostra o Quadro 1:

Quadro 1 – Teorias/Abordagens Associadas ao Fenômeno do Impostor

Teoria	Teoria Cognitivo-Comportamental (TCC)	Teoria da Autoeficácia	Teoria da Atribuição	Teoria da Comparação Social
Contexto	Aborda os padrões de pensamento distorcidos, como interpretações negativas de conquistas pessoais. Assim, indivíduos sujeitos ao fenômeno podem ter distorções cognitivas, como minimizar o próprio sucesso ou atribuir o sucesso a fatores externos.	A autoeficácia refere-se à crença em suas próprias habilidades. Assim, indivíduos com autoeficácia prejudicada podem duvidar da sua capacidade de repetir ou manter o sucesso alcançado.	Concentra-se em como as pessoas explicam suas realizações e falhas. Indivíduos podem atribuir seus sucessos a fatores externos e seus fracassos a deficiências pessoais.	Os sentimentos de fenômeno do impostor podem se relacionar à tendência de comparação. Ao se enxergar menos competente do que seu par, pode-se ter sentimentos de fraude.
Referências	Aaron T. Beck e Albert Ellis (ao longo da década de 1960)	Albert Bandura (1970)	Fritz Heider (1958)	Leon Festinger (1954)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme se observa no Quadro 1, as teorias oriundas da psicologia embasam os comportamentos e características de indivíduos que podem estar associados ao fenômeno do impostor, aplicando-se aos diferentes contextos da vida profissional e em sociedade. Como formas de mitigação deste fenômeno, o desenvolvimento, a formação e a preparação das pessoas, principalmente em funções de liderança, torna-se fundamental para o fortalecimento da mesma em uma atividade que geralmente é desafiadora, contribuindo assim com a consecução de seus objetivos e da própria organização.

Entre os métodos de desenvolvimento, encontra-se a mentoria (*mentoring*). Este compreende um processo no qual uma pessoa mais experiente, chamada mentor, oferece orientação, aconselhamento e suporte a outra pessoa em desenvolvimento (mentorado).

Por meio da mentoria, os mentores podem compartilhar suas experiências e conhecimentos com os mentorados, ajudando-os a desenvolver habilidades e competências necessárias para avançar em suas carreiras e contribuir para o avanço organizacional. A mentoria também pode ajudar a aumentar a autoconfiança e a autoestima dos mentorados. O mentor é geralmente uma pessoa experiente e bem-sucedida em sua carreira, que pode compartilhar suas experiências e conhecimentos com os mentorados. (Ragins,; Kram, 2007; Ghosh, ; Reio, 2013; Ramaswami, ; Huang Huang,; Dreher,2014).

De forma relacionada, o estudo de Kuna (2019), destacou o papel significativo do *coaching* executivo como meio de apoio emocional para o impostorismo executivo e a solidão. Deste modo, a pesquisa buscou entender os motivos que levam os executivos a procurar o *coaching*, bem como os principais benefícios desta intervenção. Para tanto foram realizadas entrevistas 46 executivos israelenses. Os executivos entrevistados descreveram uma experiência de sentir-se como uma fraude, mesmo quando sua performance era considerada satisfatória por outros membros da organização.

Identificou-se que a mentoria executiva pode aliviar o sofrimento emocional associado ao fenômeno do impostor (KUNA, 2019). Além disso, verificou-se a importância de proporcionar aos gestores promovidos a cargos de chefia uma preparação para o sofrimento emocional associado ao seu papel (KUNA, 2019). Diante disso, tais achados contribuem com o entendimento do *coaching* neste processo de superação. Porém, estudos que relacionaram diretamente o papel do *mentoring* com o fenômeno do impostor não foram localizados, o que contribui com a realização da presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

Para investigar como os mentores de executivos identificam o fenômeno do impostor, abordam o tema e auxiliam na superação deste desafio, foi empregada uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa, caracterizada como pesquisa de campo. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

As entrevistas semiestruturadas combinam elementos de uma entrevista aberta, na qual o entrevistado pode falar livremente sobre o assunto, e de uma entrevista fechada, na qual o entrevistador segue um roteiro de perguntas pré-estabelecidas. A vantagem dessa abordagem é que ela permite ao entrevistador explorar aspectos mais profundos e sensíveis do tema, ao mesmo tempo em que mantém um foco e uma direção na conversa. A entrevista semiestruturada também favorece uma interação mais natural e espontânea entre as partes, o que pode gerar novos *insights* e informações relevantes para a pesquisa. (BONI; QUARESMA, 2005).

Cabe ressaltar que a partir do instrumento construído, foi realizado um pré-teste, com duas pessoas que não pertenceram ao universo da pesquisa, de modo a identificar a adequação das perguntas, bem como estimar o tempo médio de resposta e identificar melhorias.

As entrevistas foram conduzidas individualmente por videoconferência através da plataforma Teams durante o segundo semestre do ano de 2023, com duração média de 35 minutos cada. Estas entrevistas foram realizadas com nove mentores de executivos, os quais concordaram em participar da pesquisa mediante convite prévio quando realizada a seleção dos mentores, que ocorreu de forma aleatória. Cabe destacar que os mentores concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os participantes não tiveram acesso ao roteiro previamente, objetivando a naturalidade das respostas.

Em relação ao tratamento e à análise dos dados, inicialmente houve a transcrição das entrevistas, resultando em 72 páginas de informações. Posteriormente, as respostas foram tabuladas em planilhas do Excel e para análise de conteúdo foram utilizados os *softwares* NVIVO e Miro, com o objetivo de identificar abordagens recorrentes nos discursos dos entrevistados.

Embora o roteiro tenha servido como orientação, a natureza semiestruturada das entrevistas possibilitou a inserção de questões complementares para investigar assuntos emergentes em maior profundidade. Depois de transcritas, as entrevistas foram submetidas a uma análise para extrair padrões e temas frequentes relacionados à percepção e ao enfrentamento do fenômeno do impostor. É importante ressaltar que além do consentimento dos participantes, os resultados foram anonimizados para resguardar a identidade e a privacidade dos entrevistados.

A pesquisa semiestruturada foi conduzida por um roteiro básico para que fosse possível conhecer o perfil do mentor e o tempo de atuação, entender a percepção sobre a ocorrência do fenômeno, identificar a abordagem do tema e estratégias de auxílio para superação e verificar *cases* e percepções adicionais, resultando nos achados descritos na próxima seção.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para preservar a identidade dos participantes, os mentores foram identificados na pesquisa por meio de códigos alfanuméricos, como M1 para o primeiro mentor, M2 para o segundo mentor e assim sucessivamente, até o nono mentor, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos mentores participantes da pesquisa

Mentor	Gênero	Tempo de Atuação
M1	Feminino	10 anos
M2	Masculino	17 anos
M3	Masculino	20 anos
M4	Feminino	10 anos
M5	Masculino	3 anos
M6	Feminino	5 anos
M7	Feminino	20 anos
M8	Feminino	2 anos
M9	Feminino	22 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Conforme se verifica na Tabela 1, o estudo contou com a participação de 9 mentores profissionais, sendo a maioria do gênero feminino (67%), com idades variando de 35 a 70 anos. Todos os participantes possuíam mais de 10 anos de experiência em mentoria, sendo que a maioria tinha formação em psicologia ou áreas afins. Além disso, os mentores tinham ocupado cargos de liderança ou gestão em empresas de diferentes setores, e já haviam atuado como mentores internos ou externos em diversos contextos organizacionais.

No que se refere à percepção sobre a ocorrência do fenômeno, a maioria dos mentores entrevistados afirmou que já testemunhou o fenômeno em seus mentorados, enquanto um dos mentores reconsiderou sua posição durante a entrevista e reconheceu que também havia percebido o fenômeno em suas sessões. Os mentores relataram que muitas vezes o fenômeno acontece, mas não é expresso pelos mentorados. Em relação à ocorrência por gênero, 56% dos entrevistados observaram o fenômeno mais frequente nas mulheres, 33% dos entrevistados não observaram diferenças quanto ao gênero e 11% dos entrevistados observou essa ocorrência mais nos homens. Tais achados corroboram com as pesquisas publicadas por Clance e Imes (1978), pela DISCOVERY (2021) e pela KPMG (2020).

Ressalta-se que foi indicado pelos mentores que a predominância masculina em posições de liderança pode influenciar esta percepção. Além disso, foram citadas questões culturais e de preparação das mulheres para cargos de gestão. As falas dos mentores destacam esses aspectos:

“Em primeiro lugar, a gente tem mais homens do que mulheres em posição de gestão. Então só por este indicador acaba que eu verifiquei muito mais homens nessa situação, porque eu me defrontei sempre muito. Foi muito mais demandada por homens por viver num ambiente em que os homens tinham mais cargos de gestão.” (M9)

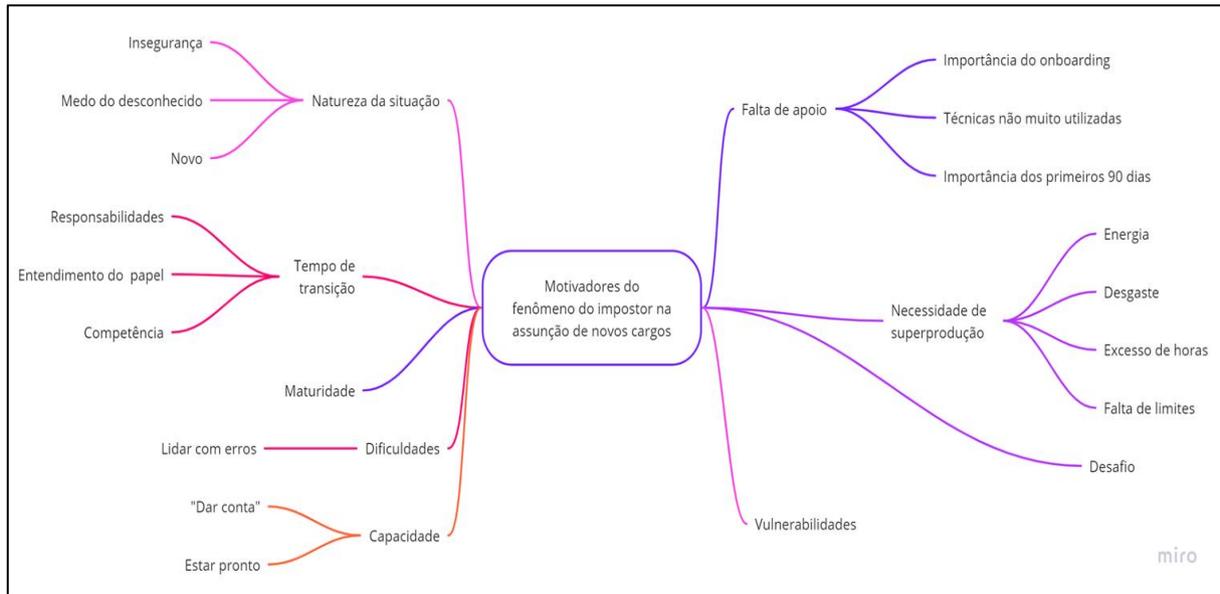
“Praticamente 80% dos meus mentorados são homens, temos poucas mulheres em cargos de alta gestão.” (M5)

“Normalmente a gente atende mais homem do que mulher. Acho que tem mais porcentagem do executivo homens do que mulheres ao mercado.” (M3)

Quanto a ocorrência na assunção de novos cargos, 78% dos entrevistados afirmaram que este fenômeno foi observado em pessoas com novos cargos atribuídos, fato que também foi apontado no estudo de Kuna (2019). Nesse sentido, a Figura 2 apresenta os motivos indicados para esta ocorrência nos recém-promovidos.

Conforme se observa na Figura 2, entre os pontos destacados, verifica-se: (a) natureza da situação, onde a insegurança, o medo do desconhecido e do novo foram indicados como fatores que suscitam o fenômeno; (b) o tempo de transição, de modo a assumir novas responsabilidades, realizar o entendimento do novo papel de gestão, bem como desenvolver a competência necessária para o mesmo; (c) a falta de maturidade; (d) a dificuldade em lidar com os erros; (e) a capacidade de dar conta da nova posição e a cobrança em estar pronto; (f) a falta de apoio, em especial, nos primeiros 90 dias que carece de uma sistemática de *onboarding* e percebe-se que esta deve ser uma iniciativa adotada pelas empresas; (g) a auto necessidade de super produção que exige muita energia, e resulta em excesso de horas trabalhadas, implicando em falta de limites e levando a um desgaste físico e mental, (h) o desafio imposto no novo cargo e (i) a vulnerabilidade do novo líder.

Figura 2 - Motivos na ocorrência do fenômeno do impostor na assunção de novos cargos



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Entre os pontos citados, cabe fazer uma relação com o estudo de Kuna (2019), onde foi evidenciado o sofrimento emocional e também a solidão, os quais fazem parte do dia a dia dos executivos e podem inclusive aumentar a ocorrência do fenômeno do impostor. Diante disso, ressalta-se a importância de proporcionar aos gestores promovidos a cargos de chefia uma preparação para o seu novo papel, sendo que um processo bem estruturado de *onboarding* pode mitigar tais sentimentos.

Outro aspecto evidenciado pela pesquisa foi que a maioria dos participantes não reconhece ou então minimiza o sentimento de ser um impostor. De acordo com os relatos, as principais razões para essa atitude são: a falta de informação sobre o tema, a busca excessiva pela perfeição, a baixa autoestima, a resistência em admitir a vulnerabilidade e, por último, a necessidade de orientação profissional para lidar com as mudanças de carreira e os desafios de se sentir competente e confiante.

Em relação à abordagem do fenômeno do impostor pelo mentor externo ou interno à organização, percebe-se maior efetividade do mentor externo quando comparado ao mentor interno devido a receios de mostrar vulnerabilidades e sofrer julgamentos e as dificuldades de abordagem do mentor interno devido ao receio de expor as fragilidades e ser julgado pelos colegas ou superiores. Além disso, pode haver dúvidas sobre a confidencialidade e a imparcialidade do mentor interno. Por isso, muitas vezes o mentor externo se mostra mais efetivo, pois oferece uma perspectiva diferente e mais neutra sobre o fenômeno do impostor. Destaca-se algumas falas dos entrevistados:

“Sem dúvida o mentor externo é mais efetivo. Principalmente pela questão do julgamento.” (M1)

“A grande diferença do mentor dentro da corporação, eu mentor fora da corporação, eu diria uma é a ao fato para entregar, é a confidencialidade. Quando você está dentro da empresa, por mais que você diga que é confidencial, não adianta, não tem como, não é uma pessoa que está com você ali. Ela sabe que você é um líder que vai participar de reuniões. E que ela não vai ter certeza se você vai usar

aquilo ou não. Outro aspecto é que o mentor externo tem formação específica para atuar”.(M3)

“Eu tive as duas experiências e é diferente. Porque a mentoring interna é simples de responder. Um mentor interno tem uma posição e as empresas são hierárquicas e você tem receio de demonstrar a vulnerabilidade. Já com externo aumenta a possibilidade a isenção e a confiança é muito maior. E, enfim, uma entrega maior me parece. Tem um mecanismo de neutralidade total.”(M5)

Sobre as estratégias para auxiliar na superação ou mitigação do fenômeno do impostor, os entrevistados apresentam diversas abordagens que são utilizadas por eles nos processos de mentoria, destacando inicialmente o uso de ferramentas de mentoria e coaching, que podem oferecer apoio, orientação e *feedback* para o mentorado. Além disso, destacaram a importância de que o mentorado reflita sobre as evidências concretas de sua competência e realize, com a ajuda do mentor, uma avaliação crítica de suas crenças, valores e expectativas. Assim, indicaram que o autoconhecimento é fundamental para reconhecer as próprias potencialidades e limitações, assim como para desenvolver a autoconfiança e a autorresponsabilidade.

Deste modo, retomar ações entregues no passado, efetuar avaliação 360° para colher percepção de outras pessoas, mobilizar e fazer com que a energia da pessoa gere “menos calor e muito mais movimento”, bem como estimular a empresa a implantar processo de *onboarding* para as pessoas que assumiram novos cargos, são fatores que podem contribuir no desenvolvimento pessoal e profissional destes executivos. As citações das transcrições mencionadas abaixo refletem estas estratégias adotadas pelos mentores:

“O processo de mentoring como ferramenta, é um dos convites mais claros da relação de troca entre dois adultos. Que é diferente da liderança, do líder, do gestor, que imponha uma autoridade, e enfim, e que te convida para um lugar de submissão. Outra ferramenta é a avaliação 360° para colher percepção de outras pessoas. Funciona muito com as mulheres pois normalmente, eles são muito melhor percebidas pelos outros do que por si mesmas. (M1)

“Processo de onboarding para as pessoas que assumiram novos cargos: 1x por semana no primeiro mês. Geralmente são seções semanais, depois, dependendo de como a pessoa está indo virá quinzenal. No segundo mês quinzenal, no terceiro mês depois, no segundo trimestre, tem eventualmente uma vez por mês. Aí a gente vê o que precisa, mas então tem um processo de mobilização e dinamização desse abraço do desafio, porque o que mete medo é abraçar o desafio.”(M2)

“Acho importante compartilhar conhecimento e experiências, mas tudo isso assim, no momento certo na hora certa, depois de estar conversando, porque pode estimular a pessoa também, a pensar por você mesmo. Eu vou pensar esse lado tem algo que está me impactando e com isso ela vai processando.” (M3)

“É resgatada essa autoconfiança e a intervenção é sempre na questão de olhar os pontos fortes. E nunca as fragilidades. Porque as fragilidades já estão com ele, ele já está se chicoteando. É pensar com as fortalezas que ele tem. Que ele pode lançar mão delas para ajudá-

Além dos resultados mencionados anteriormente, o estudo apresenta outros achados relevantes sobre o fenômeno do impostor em executivos. Entre eles, destacam-se: todas pessoas estão suscetíveis em algum momento a desenvolver o fenômeno do impostor, conforme foi posto no estudo de Sakulku e Alexander (2011). Também foi evidenciado que as mulheres tendem a se sentir mais confortáveis em falar sobre o tema, além disso, os mentorados informaram que não se observa diferenças de ocorrências entre pequenas e grandes empresas, mas sim entre empresas familiares ou não. Foi apontado inclusive que a ocorrência do fenômeno não depende da situação da empresa, mas sim de sua cultura e do perfil da pessoa, um ambiente onde tem a cultura de conversas, feedbacks, e onde há transparência minimiza a ocorrência do fenômeno, a importância da segurança psicológica no ambiente corporativo, pois o fenômeno do impostor pode afetar a saúde mental do colaborador, inclusive com desencadeamento da Síndrome de Bournout.

Entre estas questões adicionais indicadas pelos mentores ao longo da entrevista, entende-se como pertinente resgatar por meio das citações de trechos das transcrições os aspectos mais relevantes, sendo:

“Eu acho que é importante a gente poder olhar para o fenômeno do impostor constatando o quanto perverso ele pode ser. No sentido de autossabotar. No momento que eu não me reconheço, não me valido, as minhas entregas ou o que eu posso ser e como eu posso ser a qualidade de vida fica extremamente comprometida, porque eu tenho um nível muito alto e eu estou sempre precisando. Então assim, são pessoas que têm muitas vezes um nível de ansiedade e stress maior, que leva para outro adoecimento, Bournout, stress. Veja como isso alimenta um caminho, às vezes, doentio mesmo.” (M7)

“Tem questão geracional, que isso vem através de uma história. Então, os homens também podem falar sobre isso e se darem conta também disto. Para isso, é preciso ter ambientes de segurança psicológica. Onde as pessoas possam sentir aceitas como elas são, as poderia conversar e poder trabalhar isso no dia a dia e identificar seus comportamentos mais singelos do teu cotidiano, que muitas vezes podem passar batidos e assim não são detectados,” (M7)

“Um outro indício da síndrome está em ficar olhando só para o vazio, para o que falta. Aquilo que não sou suficiente, aquilo que eu preciso fazer a mais e isso aqui eu esqueço. Isso aqui está bom, isso aqui que correspondo. Então tem muito nestas conversas desses traços da própria percepção da pessoa dessa autocrítica, desse não ser suficiente de estar sempre correndo atrás.” (M6)

“Quando a organização também fomenta a isso do não ser suficiente de você estar buscando mais e não valorizar aquilo que é entregue aquilo que foi feito, aquilo que está muito bem, obrigado.” (M6)

“As pessoas trazem na fala, e aí, quando você vai desconstruindo com a pessoa, em que situações se acontece? Como é que isso? Me relata uma situação em que isso aconteceu, mas o que isso mostra? Você vai trabalhando, a pessoa vai enquadrando com os dados da realidade e desconstruindo aquela crença que está instalada. Que podem realmente muitas vezes inviabilizar saltos maiores.” (M7)

“Tem coisas muito mais profundas que o processo de mentoria e coaching não dão conta. A mentoria e o coaching não resolvem todos os problemas. Às vezes tem a necessidade de terapia ou de uma abordagem mais profunda e que quando está muito impregnado e muito doído e ligado a questões da tua formação, lá da tua personalidade e tem coisas que tu não consegue acessar e nem deve porque a metodologia não te permite. Eu sou psicóloga, mas eu sei os limites e por isso fica muito claro onde estão os limites. Nesses casos, é indicado terapia ao mentorado”.(M8)

Tais observações indicadas mostram o quão importante é disseminar este tema, de modo a proporcionar o autoconhecimento, bem como a busca de auxílio para a mitigação e até mesmo superação deste quadro. Conforme relatado, em determinados casos este sentimento pode evoluir a ponto de impactar na vida pessoal e profissional dos executivos. Por fim, entende-se que o processo de mentoria, aliado a outras estratégias que podem ser implantadas pelas empresas, com o processo de *onboarding* podem auxiliar no desenvolvimento dos executivos.

5. CONSIDERAÇÕES

Os resultados das entrevistas realizadas com os mentores de executivos indicam que o fenômeno do impostor é uma questão relevante e frequente no ambiente corporativo. Todos os mentores entrevistados relataram ter atendido executivos que experimentam essa sensação de inadequação e insegurança, mesmo quando possuíam habilidades e competências para desempenhar suas funções. Os mentores destacaram que o fenômeno do impostor pode afetar negativamente o desempenho e a saúde mental dos profissionais, levando a um ciclo de autossabotagem, ansiedade e estresse. Eles também apontaram que o fenômeno pode ser mais comum em mulheres e em grupos minorizados, mas que pode afetar profissionais de todas as áreas e níveis hierárquicos.

No que diz respeito às estratégias e abordagens utilizadas pelos mentores para auxiliar na superação do fenômeno do impostor, os resultados indicam que há uma variedade de técnicas e ferramentas disponíveis. Entre as estratégias mencionadas pelos mentores estão o estabelecimento de metas realistas, o reconhecimento e a valorização das conquistas, o desenvolvimento da autoconfiança e da autoestima, a identificação e a mudança de crenças limitantes, entre outras. Os resultados das entrevistas fornecem insights para profissionais de diversas áreas e para as organizações como um todo, uma vez que o fenômeno do impostor pode afetar negativamente os profissionais, além de prejudicar o desempenho e a produtividade das empresas.

Destaca-se a importância de conscientizar profissionais e organizações sobre o fenômeno do impostor e suas implicações. Ressalta-se a importância de desenvolver estratégias e abordagens para auxiliar na superação do fenômeno do impostor, tanto por parte dos profissionais quanto das organizações. A conscientização e a busca por ajuda especializada são fundamentais nesse processo, e que as organizações podem desempenhar um papel importante na promoção de uma cultura de feedback e reconhecimento.

Por fim, dado a ocorrência e o impacto nas organizações é relevante a necessidade de mais pesquisas sobre o fenômeno do impostor em ambientes corporativos, de forma a aprofundar o conhecimento sobre suas causas, consequências e estratégias de superação e a há muito a ser explorado nessa área.

Entre as sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se: (a) analisar como o fenômeno do impostor se manifesta em diferentes contextos organizacionais, considerando variáveis como o setor, o tamanho e a cultura da empresa; (b) examinar como o fenômeno do impostor afeta o desenvolvimento de carreira dos profissionais, avaliando aspectos como a satisfação profissional, a motivação e o engajamento no trabalho; (c) investigar como o fenômeno do impostor se relaciona com outras questões psicológicas, tais como a ansiedade, a depressão e o estresse; e (d) avaliar a eficácia de diferentes abordagens e estratégias para auxiliar na superação do fenômeno do impostor em ambientes corporativos, de forma a identificar as melhores práticas e recomendações para profissionais e organizações.

REFERÊNCIAS

BERNARD, Naijean S.; DOLLINGER, Stephen J.; RAMANIAH, Nerella V. Applying the big five personality factors to the impostor phenomenon. *Journal of Personality Assessment*, v. 78, n. 2, p. 321-333, 2002.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. *Aprendendo a Entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Em Tese - Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC, v. 2, n. 1, p. 3, 2005.

CAMPOS, Isabele Fontenele de Santiago et al. Síndrome do impostor e sua associação com depressão e burnout entre estudantes de medicina. *Revista Brasileira de Educação Médica*, v. 46, 2022.

CLANCE, Pauline Rose; IMES, Suzanne Ament. The Impostor Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Interventions. *Psychotherapy: Theory Research and Practice*, v. 15, n. 3 p. 241-247, 1978.

CLANCE, Pauline Rose. Clance impostor phenomenon scale. *Personality and Individual Differences*, 1985.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora, 2021.

DISCOVERY. A Falsa Farsa: um estudo proprietário sobre o fenômeno da impostora. 2021.

DURBIN, Susan; DURBIN, Susan. Who supports senior women? The role of mentors. *Women Who Succeed: Strangers in Paradise?*, p. 77-105, 2016.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, v. 51, n. 4, p. 327, 1954.

GHOSH, Rajashi; REIO JR, Thomas G. Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, v. 83, n. 1, p. 106-116, 2013.

KPMG. Advancing the Future of Women in Business: The 2020 KPMG Women's Leadership Summit Report. 2020. Disponível em: < <https://womensleadership.kpmg.us/summit/kpmg-womens-leadership-report-2020.html>>

KUNA, Shani. All by myself? Executives' impostor phenomenon and loneliness as catalysts for executive coaching with management consultants. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 55, n. 3, p. 306-326, 2019.

RAGINS, Belle Rose; KRAM, Kathy E. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications, 2007.

RAMASWAMI, Aarti; HUANG, Jia-Chi; DREHER, George. Interaction of gender, mentoring, and power distance on career attainment: A cross-cultural comparison. *Human Relations*, v. 67, n. 2, p. 153-173, 2014.

SAKULKU, Jarawan; ALEXANDER, James. The impostor phenomenon. *The Journal of Behavioral Science*, v. 6, n. 1, p. 75-97, 2011.

SOTO, Cristina Domínguez. *Mujeres en la alta dirección: un estudio sobre el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor*. Tesis Doctoral. Comillas Universidad Pontificia. 2022.