

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Centro de Ciências Sócio-Organizacionais**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional**  
**PROFIAP**



Dissertação de Mestrado

**O Fenômeno Impostor em servidoras técnico administrativas: um estudo em  
uma universidade federal**

**Eliza Gelain Heinz**

Pelotas, 2025.  
Eliza Gelain Heinz

**Eliza Gelain Heinz**

**O Fenômeno Impostor em servidoras técnico administrativas: um estudo em  
uma universidade federal**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Simone Portella Teixeira de Mello

Coorientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Isabel Teresinha Dutra Soares

Pelotas, 2025

ELIZA GELAIN HEINZ

ELIZA GELAIN HEINZ

**O Fenômeno Impostor em servidoras técnico administrativas: um estudo em uma universidade federal**

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para a obtenção do grau de Mestra em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Centro de Ciências Sócio Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 26 de Setembro de 2025..

Banca Examinadora:

Profª Drª Simone Portella Teixeira de Mello

Profª Drª Isabel Teresinha Dutra Soares

Profª. Drª. Andrea Leite Rodrigues

Profª. Drª Flavia Regina Costa Czarneski

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

Heinz, Eliza Gelain.

H472f            O Fenômeno Impostor em servidoras técnico administrativas: um estudo em uma universidade federal. / Eliza Gelain Heinz. - Pelotas, 2025. 107p. : il. color.

Orientadora: Simone Portella Teixeira de Mello

Coorientadora: Isabel Teresinha Dutra Soares

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pelotas: Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Pelotas, 2025.

1. Administração. 2. Fenômeno impostor. 3. Servidoras técnico administrativas. 4.FI. 5. Escala de Clance (CIPS). I. De Mello, Simone Portella Teixeira. II. Heinz, Eliza Gelain. III. Título.

## RESUMO

HEINZ, Eliza Gelain. **O Fenômeno Impostor em servidoras técnico administrativas: um estudo em uma universidade federal**. 2025. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) – Centro de Ciências Sócio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2025.

A atuação dos servidores Técnico Administrativos em Educação (TAEs) é fundamental para a sustentação das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão nas Instituições de Ensino Superior (IES). Nesse contexto, torna-se pertinente destacar o Fenômeno Impostor (FI), definido na literatura pela dificuldade em internalizar conquistas, pela autopercepção de não merecimento e pela tendência de atribuir êxitos a fatores externos. O presente estudo teve como objetivo investigar como o FI se manifesta entre TAEs de uma universidade pública federal, analisando fatores que influenciam suas experiências profissionais e possíveis estratégias de enfrentamento. Para tanto, foi adotada uma abordagem qualiquantitativa, com aplicação da Escala do Fenômeno Impostor de Clance (CIPS) a 169 participantes, incluindo questões abertas que permitiram aprofundar dimensões sociais, psicológicas, profissionais e culturais. Os resultados quantitativos revelaram que 75% das respondentes apresentaram o FI em algum nível, sendo 34% em grau moderado, 32% em grau frequente e 9% em grau intenso, o que significa que mais de 40% convivem com sentimentos impostores acentuados. A análise qualitativa evidenciou elementos como autocrítica exacerbada, medo de avaliações, dificuldade em aceitar elogios, atribuição do sucesso à sorte e a percepção de que estímulos institucionais de reconhecimento poderiam ampliar a motivação no trabalho. Observou-se ainda que mulheres mais jovens e sem cargos de direção, ou função gratificada, tendem a ser mais vulneráveis ao FI. A partir dos achados, foi elaborado um Guia de Recomendações, apresentado como Produto Técnico-Tecnológico, vinculado ao PROFIAP, estruturado em três eixos: prevenir, reconhecer e enfrentar, com sugestões práticas de gestão de pessoas voltadas à valorização simbólica, ao bem-estar e à construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e equitativos. Assim, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre o FI no serviço público e para o desenvolvimento de políticas institucionais de valorização das competências femininas, contribuindo para reduzir impactos psicológicos e organizacionais associados ao fenômeno.

**Palavras-chave:** Fenômeno Impostor; FI; Servidoras técnico administrativas; Escala de Clance (CIPS).

## ABSTRACT

HEINZ, Eliza Gelain. **The Impostor Phenomenon among technical administrative staff: a study at a federal university**. 2025. 107 s. Dissertation (Professional Master's in Public Administration in a National Network – PROFIAP) – Center for Socio-Organizational Sciences, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2025.

The work of Technical Administrative Servers in Education (TAEs) is crucial for supporting teaching, research, outreach, and management activities at Higher Education Institutions (HEIs). In this context, it is pertinent to highlight the Impostor Phenomenon (IP), defined in the literature by the difficulty in internalizing achievements, the self-perception of unworthiness, and the tendency to attribute successes to external factors. This study aimed to investigate how the IP manifests itself among TAEs at a federal public university, analyzing factors that influence their professional experiences and possible coping strategies. To this end, a qualitative and quantitative approach was adopted, applying the Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS) to 169 participants, including open-ended questions that allowed for in-depth exploration of social, psychological, professional, and cultural dimensions. The quantitative results revealed that 75% of respondents experienced some level of FI, with 34% experiencing it moderately, 32% frequently, and 9% intensely. This means that over 40% experience pronounced impostor feelings. Qualitative analysis highlighted elements such as heightened self-criticism, fear of evaluation, difficulty accepting praise, attributing success to luck, and the perception that institutional recognition could increase motivation at work. It was also observed that younger women and those without management positions or rewarding roles tend to be more vulnerable to FI. Based on the findings, a Recommendations Guide was developed, presented as a Technical-Technological Product, linked to PROFIAP, structured around three axes: prevention, recognition, and confrontation, with practical suggestions for people management focused on symbolic appreciation, well-being, and the creation of healthier and more equitable work environments. Thus, the research contributes to the advancement of knowledge about FI in the public service and to the development of institutional policies that value female skills, helping to reduce the psychological and organizational impacts associated with the phenomenon.

**Keywords:** Impostor Phenomenon; IP; Technical-administrative staff; Clance Scale (CIPS)

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - O Ciclo Impostor

21

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - CIPS (Escala do Fenômeno Impostor de Clance), em português	23
Quadro 2 - Categorias das perguntas abertas	31
Quadro 3 - Distribuição das respostas por grupos nas 20 afirmativas da CIPS	36
Quadro 4 - Número de respondentes por faixa etária	50
Quadro 5 - Conceituando os títulos das categorias	54



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD - Cargo de Direção

CIPS - *Clance Impostor Phenomenon Scale*

DSM-5 - 5ª edição do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

FG - Função Gratificada

FI - Fenômeno Impostor

IES - Instituição de Ensino Superior

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

TAEs – Técnico Administrativos em Educação

PTT - Produto Técnico-Tecnológico

PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

SIASS - Subsistema de Saúde do Servidor

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 Justificativa.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 A Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	15
2.2 O Fenômeno Impostor (FI).....	17
2.2.1 O Fenômeno Impostor aos olhos de Clance.....	17
2.2.2 Escala do Fenômeno Impostor de Clance - CIPS.....	21
2.2.3 Os avanços na literatura sobre o FI.....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	28
3.2 Descrição do universo analisado.....	29
3.3 Coleta de dados.....	29
3.4 Tratamento dos dados.....	32
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1 Análise das afirmativas da CIPS.....	34
4.2 Análise das questões abertas.....	52
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>66</b>
<b>6 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio ao movimentado ambiente acadêmico, os servidores Técnico Administrativos em Educação (TAEs) emergem como pilares que sustentam as atividades administrativas de seus setores e unidades nas universidades. Embora muitas vezes atuem nos bastidores, sua contribuição é vital para o funcionamento eficaz da instituição (Souza, 2022).

Os TAEs desempenham uma ampla gama de funções nas Instituições de Ensino Superior (IES). De maneira geral, são responsáveis pelo planejamento, organização, execução e avaliação das atividades que apoiam o ensino, a pesquisa, a extensão e a inovação. Seu papel é assegurar a eficiência, eficácia e efetividade dessas atividades (Brasil, 2005). Interagem diretamente com gestores, líderes, coordenadores, diretores, professores, estudantes e outros membros da comunidade acadêmica, desempenhando um papel central na construção de um ambiente colaborativo e produtivo (Silva *et al.*, 2018).

A diversidade de tarefas atribuídas a esses servidores exige habilidades multifuncionais e uma compreensão abrangente dos processos administrativos da instituição. Seu trabalho é fundamental para manter o funcionamento da universidade, permitindo que ela alcance seus objetivos educacionais de ensino, pesquisa e extensão (Silva *et al.*, 2018). No entanto, apesar de sua importância, os TAEs muitas vezes enfrentam desafios significativos.

De acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), os servidores públicos frequentemente lidam com um olhar discriminatório da sociedade, experimentando emoções contraditórias. Por um lado, sentem constrangimento pela falta de valorização social de seu trabalho, mas, por outro lado, sentem orgulho por terem conquistado uma posição no competitivo serviço público, garantindo estabilidade financeira para si e suas famílias.

Segundo Mello *et al.* (2023), por trás da eficiência e dedicação dos TAEs, um fenômeno psicológico, muitas vezes negligenciado, começa a lançar sombras sobre alguns desses profissionais: o Fenômeno Impostor. O Fenômeno Impostor (FI) é o termo utilizado para caracterizar indivíduos que atribuem seu sucesso à sorte ou a fatores externos, em vez de reconhecerem suas próprias capacidades (Clance e Imes, 1978; Cisco, 2020).

Esse fenômeno desperta o sentimento de insegurança em indivíduos bem-sucedidos, fazendo-os acreditar que seu sucesso é resultado de esforço excessivo ou de circunstâncias fortuitas, e não de sua competência e habilidades (Parkman, 2016).

Por trás dessa imagem de competência e realização, muitos profissionais enfrentam um desafio silencioso: a constante sensação de serem uma fraude, apesar de suas conquistas e habilidades comprovadas (Mello *et al.*, 2023). Além da importância óbvia para o desempenho organizacional, é preciso reconhecer que a saúde mental dos servidores é fundamental para um ambiente organizacional acolhedor e inclusivo (Ribeiro e Mancebo, 2013). Valorizar o bem-estar emocional não apenas promove um ambiente de trabalho mais saudável, mas também fortalece a capacidade da universidade de apoiar o crescimento pessoal e profissional de seus membros.

O FI pode se manifestar de várias maneiras nos trabalhadores, desde a autossabotagem até a relutância em assumir responsabilidades desafiadoras, impactando diretamente seu desempenho profissional e seu bem-estar emocional. Além disso, o impacto do FI pode criar barreiras significativas para o avanço profissional e para a realização pessoal desses servidores (Vergauwe *et al.*, 2015). Este fenômeno pode minar lentamente a confiança e o bem-estar dos profissionais (Hutchins e Rainbolt, 2017).

Além das implicações individuais, o FI pode afetar o ambiente de trabalho como um todo. Compreender e abordar esse fenômeno não é apenas uma necessidade individual, mas também uma estratégia para otimizar o desempenho global da universidade (Matthews e Clance, 1985).

Diante de tal complexidade, esta pesquisa busca responder à pergunta: **"De que forma o FI pode se manifestar em servidoras técnico administrativas de uma universidade pública?"**

Explorar essa questão não apenas revela os desafios enfrentados por esses profissionais, mas também proporciona uma base sólida para a formulação de estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, inclusivo e sustentável nas universidades federais.

Ao tratar do FI, torna-se fundamental investigar não apenas a frequência e a intensidade com que ele ocorre, mas também os contextos institucionais que favorecem (ou atenuam) sua manifestação.

Este trabalho, portanto, está estruturado de forma a articular o referencial teórico sobre o FI com dados quantitativos (aplicação da CIPS) e qualitativos (questões abertas). Dessa maneira, busca-se fornecer um panorama completo das vivências de servidoras técnico administrativas de uma universidade pública federal e propor contribuições para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas na instituição pesquisada.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo geral investigar como o FI se manifesta entre TAEs de uma universidade pública federal, analisando fatores que influenciam suas experiências profissionais e possíveis estratégias de enfrentamento.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Para alcance do objetivo geral, esta pesquisa propõe-se aos seguintes objetivos específicos:

1. Averiguar, por meio de uma escala, a manifestação do FI, em servidoras TAEs
2. Identificar as principais revelações das Técnicas Administrativas em Educação sobre a presença do FI em si mesmas;
3. Apresentar um Guia de Recomendações, elaborado a partir da pesquisa e do referencial teórico do estudo, que sugira ações institucionais voltadas à superação do Fenômeno Impostor entre as Técnicas Administrativas em Educação

## **1.2 Justificativa**

A investigação do FI entre as servidoras Técnico Administrativas em Educação (TAEs) de uma universidade pública parte da premissa de que compreender as nuances dessa experiência psicológica não é apenas uma

necessidade acadêmica, mas uma resposta prática às demandas de um ambiente organizacional saudável e inclusivo. Essas profissionais desempenham um papel estratégico nas instituições públicas, viabilizando o funcionamento eficiente de setores que sustentam o ensino, a pesquisa, a extensão e a inovação. No entanto, por trás dessa competência e dedicação, muitas enfrentam o desafio invisível de questionar continuamente seu valor e competência, mesmo diante de evidências concretas de sucesso.

O FI, ao afetar diretamente a autoestima e a percepção de competência, pode minar o desempenho profissional e comprometer o bem-estar emocional das servidoras. A literatura existente aponta para o impacto potencialmente prejudicial desse fenômeno em áreas-chave, como liderança, inovação e engajamento organizacional (Clance e Imes, 1978; Hawley, 2019). Esse impacto é amplificado em contextos onde estereótipos de gênero e desigualdades estruturais permanecem presentes, como é frequentemente observado nas instituições públicas brasileiras.

Além disso, a pesquisa sobre o FI nas universidades federais ainda é escassa, especialmente no que diz respeito às servidoras TAEs. Este estudo se justifica, portanto, pela possibilidade de preencher essa lacuna acadêmica, ao mesmo tempo em que promove a sensibilização institucional e sugere estratégias práticas para mitigar os efeitos negativos do FI. A aplicação da Escala do Fenômeno Impostor de Clance (CIPS) neste contexto possibilitará a identificação de padrões comportamentais e emocionais relacionados ao fenômeno, contribuindo para a construção de um ambiente que valorize e reconheça as competências individuais.

A relevância deste estudo também se estende ao impacto que a superação do FI pode ter na carreira das servidoras e no fortalecimento da liderança feminina. Como modelos inspiradores para futuras gerações, mulheres em posições de destaque têm o potencial de influenciar positivamente a cultura organizacional e promover uma transformação que transcende a esfera individual.

Por fim, a escolha deste tema também é motivada por um compromisso pessoal e empático da pesquisadora com a temática. A identificação com os sentimentos descritos pelo FI reforça a urgência de investigar este fenômeno de forma detalhada e crítica, oferecendo não apenas um retrato das dificuldades enfrentadas pelas servidoras, mas também caminhos concretos para apoiar seu desenvolvimento pessoal e profissional. Este estudo, portanto, é uma oportunidade

para unir pesquisa, prática e experiência pessoal em prol de um ambiente acadêmico mais justo, acolhedor e produtivo.

Adicionalmente, o uso de uma abordagem qualiquantitativa supre uma lacuna na literatura, que muitas vezes se limita a estudos exclusivamente quantitativos ou relatos qualitativos pontuais. Ao unir ambos os métodos, esta pesquisa possibilita uma compreensão mais profunda das nuances do FI, trazendo subsídios para intervenções práticas no âmbito institucional, como programas de capacitação e ações de suporte psicológico para servidoras que apresentem altos níveis de FI.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Gestão de Pessoas na Administração Pública**

A gestão de pessoas na administração pública brasileira passou, nas últimas décadas, por transformações profundas. Partindo de um modelo burocrático, centrado no cumprimento de normas e no controle hierárquico, evoluiu para incorporar dimensões estratégicas voltadas ao desenvolvimento e à valorização do servidor. Dutra (2011) e Fischer (2002) destacam que essa mudança exigiu repensar processos como capacitação, avaliação e reconhecimento, alinhando competências individuais aos objetivos institucionais.

Um marco nesse processo foi a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, que, segundo Terabe e Bergue (2014) e Camões e Meneses (2016), consolidou a capacitação como ferramenta de modernização e melhoria da qualidade do serviço público. O modelo buscou integrar metas organizacionais, qualificação e motivação, promovendo um ciclo contínuo de aprendizado e desempenho.

Entretanto, a literatura alerta que a adoção de práticas inspiradas no setor privado requer adaptações criteriosas. Camões e Meneses (2016) chamam atenção para os riscos de importar métodos sem considerar as especificidades do serviço público, como a multiplicidade de *stakeholders*, a natureza não concorrencial e o foco em valor público. No contexto brasileiro, essa atenção é ainda mais relevante para que políticas de gestão não reproduzam desigualdades internas já presentes.

A gestão por competências, analisada por Filippin e Gemelli (2010) e Schikmann (2010), consolidou-se como uma estratégia capaz de alinhar perfis

profissionais às demandas institucionais, fortalecendo a coerência entre atribuições, resultados e desenvolvimento de pessoas. Esse modelo busca identificar e valorizar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho eficaz das funções públicas, contribuindo para a profissionalização da gestão e para a transparência nos processos de seleção, promoção e capacitação. Ao estabelecer parâmetros mais objetivos para o aproveitamento e o crescimento dos servidores, a gestão por competências tende a reduzir percepções de arbitrariedade e a promover maior clareza quanto às expectativas institucionais.

Além da dimensão técnica, o clima organizacional e a cultura de reconhecimento exercem papel igualmente relevante na efetividade da gestão de pessoas. Garcia e Menezes (2020) ressaltam que ambientes fundamentados no respeito, na comunicação aberta e na transparência tendem a fortalecer o engajamento e o sentimento de pertencimento entre os trabalhadores. Quando os processos avaliativos são compreendidos como justos e acompanhados de feedbacks consistentes, a confiança nas práticas de gestão se amplia, favorecendo a motivação e o comprometimento com os objetivos institucionais. Nessa mesma direção, Schikmann (2010) enfatiza que a gestão estratégica de pessoas no setor público deve estar ancorada em princípios de ética, equidade e transparência, uma vez que tais elementos reforçam a legitimidade das ações administrativas e contribuem para a consolidação de uma cultura organizacional baseada na justiça e no respeito mútuo.

Ao considerar a diversidade que compõe a força de trabalho na Administração Pública, torna-se necessário refletir sobre como as práticas e políticas institucionais impactam de maneira distinta os diferentes grupos de servidores. Nesse contexto, compreender as experiências subjetivas das servidoras, especialmente em relação à autopercepção de competência e merecimento, torna-se fundamental para a análise das dinâmicas institucionais. Mesmo em ambientes que valorizam o mérito e a qualificação, sentimentos de insegurança, dúvida e autocrítica intensa podem emergir e afetar o bem-estar, o desempenho e o engajamento no trabalho. Essas vivências, que desafiam a relação entre reconhecimento externo e confiança interna, abrem caminho para a reflexão sobre o FI, tema abordado no capítulo seguinte, e suas implicações nas experiências profissionais das mulheres no serviço público.



## **2.2 O Fenômeno Impostor (FI)**

Neste capítulo estão os principais conceitos do FI, revelados e descritos por diversos autores, através dos comportamentos e sentimentos vividos pelas pessoas. Ao abordar este fenômeno, suas causas fundamentais estarão relacionadas aos sentimentos que as pessoas experimentam, como a autopercepção distorcida e o medo persistente de serem vistos como fraudes. Esses comportamentos e sentimentos oferecem uma perspectiva não apenas sobre o que desencadeia o FI, mas também sobre como ele se manifesta na vida diária das pessoas (Clance e Imes, 1978; Mello *et al.*, 2023).

### **2.2.1 O Fenômeno Impostor aos olhos de Clance**

O conceito do FI, mais precisamente delineado, originou-se da pesquisa pioneira de Clance e Imes (1978) que, ao analisar 150 mulheres de diversas áreas profissionais, revelou um padrão significativo: embora fossem amplamente reconhecidas por colegas e organizações por suas habilidades e conquistas, essas mulheres não experimentavam uma sensação interna de realização.

Com base em suas análises e entrevistas, Clance desenvolveu uma escala para medir o FI. Os itens dessa escala foram cuidadosamente projetados para avaliar aspectos como a sensação de inadequação, o medo de ser exposto e a crença de não merecer o sucesso alcançado. Inicialmente, a escala foi aplicada a um grupo de participantes para verificar sua eficácia e precisão. A partir dos dados coletados e do *feedback* obtido, Clance refinou os itens por meio de análises estatísticas, garantindo que a escala representasse de forma confiável os padrões emocionais e comportamentais associados ao FI.

Nos estudos de Clance e Imes (1978), entende-se que a concepção do FI tem sido frequentemente associada às mulheres, caracterizando-se por uma autopercepção distorcida que as leva a duvidar de suas próprias capacidades, mesmo diante de conquistas evidentes. Enfrentavam, ao invés disso, a constante sensação de serem uma fraude, compartilhando a percepção de não se encaixarem no grupo das pessoas talentosas e vivenciando um medo persistente de serem desmascaradas como impostoras. Esse sentimento de fraude em relação às

próprias conquistas contrastava drasticamente com o sucesso que haviam alcançado anteriormente.

O FI, conforme observado por Clance e Imes (1978), não se origina apenas no ambiente profissional, mas é fortemente influenciado por fatores pessoais e acadêmicos, podendo impactar negativamente tanto o desempenho quanto a saúde mental. Esses autores destacaram que esse sentimento de fraude está enraizado em expectativas sociais e familiares que moldam a percepção das mulheres sobre si mesmas e seus lugares no mundo.

Para entender melhor o FI, é importante considerar suas influências desde a infância. Clance e O'Toole (1988) discutem o quanto preconceitos e expectativas de gênero moldam a percepção das mulheres sobre suas habilidades e afetam desde cedo sua autonomia. Eichenbaum e Orbach (1982), citadas por Clance e O'Toole (1988), descrevem como a cultura familiar e as expectativas sociais podem levar as mulheres a priorizarem os cuidados com os outros em detrimento de suas próprias necessidades e sua autonomia.

O FI indica uma experiência interna de falsidade intelectual, que parece ser particularmente prevalente em mulheres, as quais atribuem seus sucessos a fatores como sorte, oportunidades, circunstâncias e não às suas próprias competências, desempenho, desejos e aos seus esforços pessoais (Clance; Imes, 1978). Assim, o FI é resultado de um conjunto complexo de influências sociais e familiares que moldam a percepção das mulheres sobre si mesmas e seu lugar no mundo profissional. Entender e abordar essas influências é essencial para promover um ambiente onde todas as pessoas se sintam reconhecidas e valorizadas por suas verdadeiras habilidades e conquistas.

Clance (1985) observou, em suas pesquisas, que as mulheres frequentemente internalizavam mitos sobre sua inteligência e sua própria capacidade, o que frequentemente prejudicava seu progresso. Isso alimentava o medo de avaliação, à medida que elas acreditavam que, a qualquer momento, outras pessoas descobririam o que elas desconheciam, o que resultava em ansiedade generalizada.

Pauline Clance e Maureen Ann O'Toole (1988) verificaram sintomas do fenômeno em situações em que a pessoa precisava realizar uma prova ou tarefa. Ela sentia grande dúvida ou medo e se perguntava se conseguiria ter sucesso. Disso decorriam sintomas psicossomáticos, ansiedade e até disfunções de sono. Ela

se preparava muito para executar ou procrastinava a execução desse desafio. A partir de então, a pessoa se preparava de forma frenética para desenvolver a tarefa e, de fato, a realizava com êxito e tinha um bom retorno de seu trabalho. O que havia de errado nesse processo é que a mulher sentia que, para superar o desafio de um trabalho que a instigasse, era necessário sofrer. Então, a partir do relato das autoras, infere-se que está aí um sintoma preocupante, pois os desafios do trabalho deixam de dar prazer, satisfação e remetem à dor, ao sofrimento, manifestando distúrbios, sejam esses psicossomáticos ou fisiológicos.

Outro quesito a considerar, na identificação do FI em si, diz respeito aos *feedbacks* positivos recebidos que não são internalizados (Clance, 1985). Isso significa não sentir alegria ou satisfação ao ter seu trabalho reconhecido e valorizado, tampouco elogiado. Perceber em si a dificuldade em reconhecer suas competências parece poder estar associado a identificar a presença do fenômeno.

Quanto às características impostoras, Clance e Imes (1978) consideram importantes os sentimentos como o de inadequação, falsidade intelectual e sensação de estar enganando. Parte desse comportamento é originado no ambiente familiar, permeado pela alta cobrança e expectativas por sucessos (Langford e Clance, 1993). A atenção voltada para a percepção social de sua imagem e não ao desenvolvimento das tarefas prende os indivíduos com FI a um comportamento cíclico que se perpetua e reforça os sentimentos impostores (Clance *et al*, 1995).

Em suas pesquisas, Clance e O'Toole (1988) destacaram 10 características que definem o FI, revelando um ciclo complexo que muitas pessoas enfrentam. Esse ciclo começa quando a pessoa se depara com um desafio, como um exame, projeto ou tarefa, desencadeando uma série de emoções negativas, como dúvida e medo em relação ao seu próprio sucesso. Essas emoções frequentemente se manifestam em sintomas de ansiedade, que podem variar de ansiedade generalizada a sintomas psicossomáticos ou pesadelos.

Diante desses desafios, Clance e O'Toole (1988) explicam que as pessoas podem reagir de diferentes maneiras. Algumas podem trabalhar arduamente e se preparar excessivamente, enquanto outras podem procrastinar e, em seguida, entrar em um frenesi de preparação. No entanto, independente do caminho escolhido, o sucesso muitas vezes é acompanhado por *feedback* positivo, reforçando o ciclo do impostor.

**Figura 1 - O Ciclo Impostor**



Fonte: Chassangre e Callahan (2017, p. 102) adaptado de Clance (1985).

O ciclo do FI reflete um padrão de comportamento em que as pessoas internalizam a crença de que "o sucesso requer sofrimento". Esse pensamento alimenta dúvidas persistentes, frequentemente exacerbadas em pessoas introvertidas, que demonstram maior propensão a altos níveis de pontuação no FI. Além disso, o medo da avaliação e o terror do fracasso tornam-se sentimentos comuns, gerando intensa preocupação com a percepção dos outros e um profundo medo de vergonha e humilhação.

As autoras Clance e O'Toole (1988) observaram que muitas pacientes que procuram terapia inicialmente não compartilham seus sentimentos impostores. Nesse cenário, os terapeutas desempenham um papel crucial na identificação desses sentimentos à medida que emergem. O FI pode se manifestar de diversas formas, e as autoras enfatizam a importância de os profissionais estarem atentos a sinais como ansiedade generalizada ou sentimentos de inadequação, principalmente em mulheres de sucesso. Além disso, a falta de ambição ou satisfação em mulheres aparentemente competentes pode ser um indicativo relevante.

A terapia em grupo é apontada por Clance e O'Toole (1988) como uma abordagem valiosa para mulheres que lidam com o FI. Compartilhar experiências com outras pessoas igualmente talentosas e competentes, mas que também enfrentam dificuldades em aceitar *feedback* positivo e reconhecer sua própria competência, pode ajudar a desafiar as percepções irracionais. Nesse processo, o

grupo se torna um espaço de apoio mútuo, promovendo uma visão mais realista de si mesmas.

Os achados de Clance e O'Toole (1988) destacam ainda que o tratamento terapêutico para o FI é frequentemente gradual e requer perseverança. Contudo, as autoras consideram esse processo enriquecedor, já que permite que as pessoas enfrentem o FI, redirecionando suas energias para a autorreflexão e o crescimento pessoal. Dessa forma, elas não apenas demonstram notável habilidade profissional, mas também ampliam sua influência em outras áreas da vida. Esse redirecionamento das energias, de acordo com as autoras, transforma as adversidades impostas pelo FI em oportunidades de desenvolvimento e realização pessoal.

### **2.2.2 Escala do Fenômeno Impostor de Clance - CIPS**

A criação da Escala do Fenômeno Impostor de Clance (CIPS), desenvolvida por Clance e Imes (1978), ampliou significativamente o desenvolvimento das pesquisas sobre o FI em diferentes amostras e ambientes.

A escala é composta por 20 itens organizados em uma escala Likert de cinco pontos, variando de “não é de todo verdadeiro” a “muito verdadeiro”, com pontuações totais entre 20 e 100. Esses valores permitem categorizar os sintomas do FI em níveis leves, moderados ou graves (Clance, 1985). Conforme descrito, as pontuações são classificadas da seguinte forma:

- 40 pontos ou menos: poucas características do fenômeno;
- 41 a 60 pontos: sentimentos impostores moderados;
- 61 a 80 pontos: sentimentos impostores experimentados frequentemente;
- 81 a 100 pontos: intensas experiências impostoras.

Essa categorização reflete o impacto subjetivo do FI em diferentes níveis de intensidade e frequência. A seguir, apresenta-se a versão em português do teste criado por Clance e Imes (1978), disponibilizada com a anuência de Pauline Clance. Essa versão permite medir o grau do FI com assertivas organizadas em uma escala que abrange:

- (1) Não é de todo verdade;
- (2) Raramente;
- (3) Às vezes;
- (4) Muitas vezes;
- (5) Totalmente verdade.

**Quadro 1 - CIPS (Escala do Fenômeno Impostor de Clance, em português)**

1. Muitas vezes tive êxito num teste ou numa tarefa apesar de ter medo de não ter me saído bem.
2. Posso dar a impressão de que sou mais competente do que realmente sou.
3. Se possível, evito avaliações e tenho medo que outros me avaliem.
4. Quando as pessoas me elogiam por algo que fiz, receio não ser capaz de corresponder futuramente às expectativas criadas.
5. Penso que estou na minha posição de sucesso atual porque estava no lugar certo na hora certa ou conhecia as pessoas certas.
6. Tenho medo que as pessoas importantes para mim descubram que não sou tão capaz quanto eles pensam que sou.
7. Costumo lembrar dos incidentes que fracassei mais do que aqueles que obtive sucesso.
8. Raramente desenvolvo uma tarefa tão bem quanto gostaria.
9. Sinto que o meu sucesso na minha vida ou no meu trabalho tem sido resultado de algum tipo de erro.
10. Sinto dificuldade em aceitar elogios sobre a minha inteligência ou realizações.
11. Sinto que o meu sucesso foi sorte.
12. Sinto-me decepcionada em relação às minhas realizações atuais e acho que deveria ter feito muito mais.
13. Tenho medo que descubram o quanto de conhecimento me falta.
14. Frequentemente tenho medo de falhar em uma nova tarefa, apesar de geralmente me sair bem no que tento.
15. Quando tive sucesso em alguma coisa e recebi reconhecimento pelos meus feitos, tive dúvidas se poderia ter sucesso novamente.
16. Se recebo muitos elogios e reconhecimentos por algo que realizei, tendo a não dar mais importância ao que fiz.
17. Costumo comparar a minha capacidade com a das pessoas ao meu redor e acho que elas podem ser mais inteligentes do que eu.
18. Costumo me preocupar em não ir bem em uma prova ou projeto, embora outros ao meu redor acreditem que eu vá me sair bem.
19. Se vou ganhar uma promoção ou reconhecimento de qualquer tipo, hesito em dizer aos outros até que aconteça de fato.
20. Se não sou "a melhor" ou pelo menos me tratem de forma "muito especial" em situações que envolvem conquista, me sinto mal ou desanimada.

Fonte: Clance (1985) Copyright 1985 by Pauline Rose Clance, Ph.D., ABPP.

A CIPS foi desenvolvida com base na observação de padrões comportamentais recorrentes entre indivíduos afetados pelo FI. Segundo Clance (1985), os principais sintomas incluem a dificuldade em aceitar elogios, a autocrítica exacerbada, o medo constante de ser exposto como uma fraude e a tendência de atribuir conquistas a fatores externos, como sorte ou esforço excessivo, em vez de reconhecer as próprias competências e habilidades. Esses sentimentos são

particularmente prevalentes entre mulheres, mas a escala também se mostrou eficaz para avaliar o FI em indivíduos de diversos contextos sociais e profissionais (Clance, 1985; Leonhardt *et al.*, 2017).

A aplicação da CIPS transcende o âmbito clínico, sendo amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas e organizacionais para compreender como o FI afeta o desempenho e o bem-estar de diferentes grupos. Estudos apontam que a escala ajuda a distinguir o FI de outros transtornos psicológicos, como ansiedade generalizada e depressão, fornecendo uma medida específica para identificar padrões de pensamento e comportamento associados ao fenômeno (Hawley, 2019).

A pioneira nos estudos do FI, Clance (1985), enfatiza que a CIPS é mais do que uma ferramenta diagnóstica; ela também serve como base para intervenções terapêuticas. O uso da escala permite que os terapeutas identifiquem áreas específicas de vulnerabilidade em seus pacientes e desenvolvam estratégias personalizadas para ajudar a reduzir os sintomas do FI. Em terapia, a CIPS auxilia na compreensão do ciclo do impostor, que envolve o medo do fracasso, o esforço excessivo para evitar críticas e a dificuldade em internalizar o sucesso.

Além disso, a epistemologia da CIPS baseia-se na ideia de que o FI é moldado por uma combinação de influências sociais, culturais e familiares. Clance (1985) argumenta que expectativas culturais e padrões de criação reforçam os sentimentos de inadequação e a percepção de que o sucesso é imerecido. A escala, portanto, não apenas mede a intensidade do FI, mas também fornece *insights* sobre as origens e os impactos desse fenômeno.

Adicionalmente, pesquisas recentes relacionam a CIPS a abordagens mais contextuais, analisando, por exemplo, como as instituições podem adotar treinamentos baseados nessa escala para identificar vulnerabilidades nos funcionários (Bravata *et al.*, 2020; Feenstra, 2020). Em particular, no setor público, o monitoramento sistemático do FI por meio da CIPS pode auxiliar gestores de pessoas na criação de planos de desenvolvimento que reduzam impactos negativos no desempenho ou no clima organizacional (Meurer, 2022).

### **2.2.3 Os avanços na literatura sobre o FI**

O FI é uma condição psicológica caracterizada pela dificuldade de internalizar conquistas e pela percepção de que o sucesso alcançado não é merecido,

frequentemente atribuindo-o à sorte ou a fatores externos (Clance e Imes, 1978). Essa experiência, embora não seja reconhecida como um transtorno formal em manuais como o DSM-5, que é a quinta edição do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais, publicado pela *American Psychiatric Association*, utilizado mundialmente para a classificação e o diagnóstico de condições de saúde mental, tem sido amplamente investigada devido aos impactos significativos que exerce sobre a autoestima, o bem-estar e a saúde mental dos indivíduos.

Os estudos de Simon e Choi (2018) observaram que indivíduos afetados pelo FI frequentemente atribuem seus sucessos a fatores externos, minimizando suas próprias habilidades e esforços pessoais. Essa minimização é corroborada por Feenstra *et al.* (2020), que descrevem o fenômeno como a sensação de que conquistas são fruto de sorte ou descuido, levando os indivíduos a se sentirem como fraudes.

Ao longo das décadas, a compreensão do FI evoluiu, incorporando fatores como a influência da educação infantil e das relações familiares. Carpallo (2017) destaca que a associação entre trabalho e dor, bem como a valorização de perfis específicos de personalidade, contribuem para a perpetuação desse fenômeno.

Filhos sensíveis ou que enfrentam dificuldades na escola podem internalizar uma sensação de inadequação que se manifesta na vida adulta como um obstáculo à internalização do sucesso e ao avanço profissional (Meurer e Costa, 2020). Dentro dessa perspectiva, Leonhardt *et al.* (2017) propõem a existência de diferentes tipos de “impostores”. Enquanto uns apresentam altos níveis de ansiedade e autodepreciação (os “verdadeiros impostores”), outros exibem uma postura mais “estratégica,” usando a autocrítica para impulsionar o aprimoramento profissional, sem cair em intensa angústia. Essa distinção sugere que o FI não é um construto homogêneo e pode demandar intervenções distintas em contextos organizacionais (Ibrahim *et al.*, 2021).

Leonhardt *et al.* (2017) contribuem para essa discussão ao identificar diferentes perfis de pessoas com FI, distinguindo, por exemplo, os “verdadeiros impostores”, que vivenciam altos níveis de ansiedade e autodepreciação, daqueles que utilizam a autocrítica de forma estratégica para impulsionar melhorias no próprio desempenho. Essa tipologia amplia a compreensão do fenômeno, permitindo interpretar por que, em algumas servidoras, o impostorismo aparece atrelado a



sofrimento emocional intenso, enquanto em outras ele funciona como estímulo à superação, um ponto que será retomado na análise dos resultados desta pesquisa.

Estudos recentes, como os de Bravata *et al.* (2020), destacam a relação entre o FI e o medo de avaliação, frequentemente associado à ansiedade generalizada e à sensação de humilhação. Segundo esses autores, a gênese do fenômeno está ligada ao medo de "parecer burro" ou à sensação de ser uma fraude, elementos que afetam significativamente a saúde mental e emocional.

No contexto profissional, pessoas que vivenciam o FI tendem a evitar situações de avaliação e a assumir funções que não representem grandes desafios, o que pode comprometer o seu desenvolvimento. Segundo análise de Mello *et al.* (2023), esse comportamento é ainda mais comum entre mulheres que atuam em espaços historicamente masculinizados, como o setor público, onde os estereótipos de gênero continuam reforçando a insegurança sobre a própria competência.

Um dos fatores que mais contribuem para a manutenção do FI é o perfeccionismo, que, segundo Hill e Curran (2016), pode se manifestar de maneira adaptativa ou desadaptativa. Enquanto o perfeccionismo adaptativo está relacionado à busca por excelência e à aceitação de fracassos como parte do aprendizado, o perfeccionismo desadaptativo envolve dúvidas constantes sobre a capacidade de atingir padrões elevados, contribuindo para o desenvolvimento do impostorismo. Soares *et al.* (2021) destacam a mediação da autoestima nesse processo, enfatizando a necessidade de intervenções que promovam o equilíbrio emocional.

No âmbito organizacional, Feenstra *et al.* (2020) propõem uma abordagem contextual para o enfrentamento do FI, combatendo estereótipos e promovendo diversidade nos níveis hierárquicos. Essa perspectiva busca criar ambientes inclusivos e acolhedores, valorizando as habilidades e experiências de todos os colaboradores, independente de gênero, raça ou etnia. Hawley (2019) reforça que o pensamento impostor não é apenas um problema individual, mas também um fenômeno social que limita contribuições coletivas, especialmente entre grupos socialmente desfavorecidos.

Ainda no campo das práticas concretas, pesquisadores como Meurer (2022) argumentam que a adoção de políticas institucionais que incentivem suporte emocional, mentorias direcionadas e reconhecimentos públicos de conquistas femininas pode reduzir a intensidade do FI. Tais ações, quando realizadas de forma

contínua, tendem a modificar a cultura institucional, tornando-a menos propícia aos julgamentos rápidos e aos vieses de gênero (Bravata *et al.*, 2020).

Conforme Tulshyan e Burey (2021), admitir vulnerabilidades e redefinir o conceito de sucesso são passos fundamentais para combater o FI. Isso inclui abordar as causas estruturais e contextuais do impostorismo, promovendo uma cultura organizacional que valorize a diversidade e reconheça as diferentes trajetórias de sucesso. Em suma, o avanço na compreensão do FI destaca a necessidade de intervenções integradas que abordem tanto os aspectos individuais quanto contextuais. No setor público, a promoção de práticas inclusivas e o reconhecimento das realizações femininas não só contribuem para a equidade, mas também fortalecem a eficácia e a excelência do serviço prestado à sociedade (Mello *et al.*, 2023).

Embora estudos anteriores (Clance e Imes, 1978; Cisco, 2020; Hawley, 2019) forneçam um arcabouço consistente sobre o FI, ainda há lacunas quanto à forma como este se manifesta em servidoras do setor público, notadamente em uma instituição federal de ensino. Assim, no capítulo de procedimentos metodológicos, será detalhado de que maneira as servidoras foram abordadas por meio da CIPS e de questões abertas, de modo a capturar tanto a dimensão numérica (frequência, intensidade) quanto a subjetiva (sentimentos, experiências pessoais) do FI.

A compreensão do FI também pode ser enriquecida à luz da Teoria da Autoeficácia de Bandura (1997), segundo a qual a percepção que o indivíduo tem de sua própria capacidade influencia diretamente a forma como enfrenta desafios e interpreta seus resultados. Quando a autoeficácia é baixa, há maior propensão a atribuir conquistas a fatores externos, como descrito pela Teoria da Atribuição Causal de Weiner (1985), que diferencia atribuições internas (habilidade, esforço) e externas (sorte, circunstâncias). Em indivíduos com FI, é frequente que o sucesso seja atribuído a causas externas, enquanto os fracassos são internalizados como falta de competência, um padrão identificado tanto em contextos acadêmicos quanto profissionais.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, constam os procedimentos metodológicos que foram utilizados para orientar a realização da pesquisa, incluindo o tipo e a classificação da

pesquisa, a descrição do universo analisado, os procedimentos de coleta de dados e a forma como os dados coletados foram tratados e analisados.

Este estudo adotou uma abordagem quali-quantitativa, combinando métodos qualitativos e quantitativos, a fim de explorar a presença e a intensidade do FI entre as servidoras técnico administrativas em educação (TAEs) de uma universidade pública. A escolha dessa abordagem permitiu uma compreensão abrangente do fenômeno, possibilitando capturar tanto a manifestação subjetiva e emocional do FI quanto os padrões gerais e quantitativos que emergiram da amostra.

A metodologia empregada envolveu a utilização de instrumentos padronizados, como a Escala do Fenômeno Impostor de Clance (CIPS), que foi aplicada para medir a intensidade do fenômeno, e questões qualitativas que exploraram as experiências individuais das servidoras. Essa combinação de abordagens permitiu não apenas mapear a prevalência do fenômeno, mas também compreender, de forma detalhada, os sentimentos, percepções e situações específicas em que o FI se manifestou.

Dessa forma, o estudo fornece uma visão rica e multidimensional do FI, explorando as variáveis emocionais e contextuais que influenciaram a experiência das servidoras, ao mesmo tempo em que oferece uma análise quantitativa sobre sua prevalência no ambiente institucional.

### 3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualiquantitativa. A abordagem qualitativa foi essencial para investigar as nuances subjetivas e os sentimentos de insegurança, autocrítica e medo de ser desmascarada, frequentemente associados ao FI. Por meio de entrevistas abertas e análise de relatos, buscou-se entender como as servidoras vivenciaram essas questões em seu contexto profissional, explorando suas percepções, emoções e vivências pessoais.

A abordagem quantitativa, por sua vez, foi aplicada por meio da Escala do Fenômeno Impostor de Clance (CIPS), que permitiu medir de forma padronizada a intensidade com que o fenômeno se manifestou entre as servidoras. O uso de um instrumento quantitativo possibilitou a coleta de dados estruturados, permitindo uma análise estatística que forneceu uma visão geral e objetiva sobre a prevalência e a distribuição do FI dentro da amostra da pesquisa. A combinação de dados qualitativos e quantitativos proporcionou uma compreensão mais rica e robusta do fenômeno, permitindo não apenas mapear sua presença, mas também captar as emoções e os contextos específicos que o desencadearam e o perpetuaram.

Em consulta aos autores da área de metodologia científica, foi percebido que existem várias taxonomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados. Vergara (2016) propõe dois critérios básicos de classificação de investigações: (a) quanto aos fins e (b) quanto aos meios. Quanto aos fins, esta é uma pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos meios, esta investigação é uma pesquisa de campo, pois trata-se de uma investigação empírica, realizada no local onde ocorre um fenômeno, incluindo a aplicação dos questionários.

A abordagem qualiquantitativa mostrou-se especialmente eficaz para capturar tanto as variáveis emocionais quanto as subjetivas, essenciais para a compreensão do FI e também os padrões gerais que emergiram nas análises quantitativas, oferecendo uma visão integrada e multidimensional da questão.

Ao empregar uma estratégia mista (qualitativa e quantitativa), foi possível captar, de forma mais robusta, as diferentes facetas do FI. Enquanto os resultados da Escala de Clance (CIPS) oferecem métricas objetivas e comparáveis em relação à intensidade do FI, as questões abertas proporcionam uma visão subjetiva dos anseios, sentimentos e contextos específicos em que o impostorismo emerge, enriquecendo significativamente as interpretações.

### **3.2 Descrição do universo analisado**

O universo desta pesquisa abrangeu as servidoras Técnico Administrativas em Educação (TAEs) de uma universidade pública, composta por 10 *campi* e a Reitoria. A escolha dessa população se justificou pela importância estratégica do trabalho desempenhado pelas servidoras no funcionamento da instituição, uma vez que são responsáveis por diversas funções de apoio e gestão que sustentam o ensino, a pesquisa e a extensão. A relevância desse grupo torna-se ainda mais evidente diante da necessidade de compreender como o FI se manifesta especificamente entre essas profissionais, que atuam em contextos distintos e, muitas vezes, enfrentam desafios relacionados à valorização de suas funções. A seleção da instituição, por sua vez, foi motivada pela conveniência logística e pelo acesso direto às servidoras, o que facilitou a realização da pesquisa.

O questionário foi enviado a todas as 440 servidoras Técnico Administrativas em Educação (TAEs) atuantes na instituição na data inicial da coleta, o que correspondia a 50,9% do quadro total de TAEs (864, somando homens e mulheres). Desse total, foram obtidas 169 respostas válidas, representando uma taxa de resposta de 38,4%.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: a primeira, com a aplicação de um questionário estruturado que incluiu a CIPS e questões demográficas; a segunda, com questões abertas que visavam explorar as experiências pessoais das servidoras.

A CIPS é composta por 20 afirmações, cada uma respondida em uma escala Likert de cinco pontos, variando de "não é de todo verdade" a "totalmente verdade". Esse instrumento quantitativo permitiu medir a intensidade do FI entre as servidoras e ofereceu uma visão objetiva de sua prevalência. As afirmações e mais detalhes sobre a escala estão descritos no item "2.3.2 Escala do Fenômeno Impostor de Clance - CIPS". Além disso, foram realizadas perguntas demográficas adicionais, para entender melhor o contexto das servidoras e analisar possíveis relações entre características demográficas e a manifestação do FI. As perguntas demográficas incluíram:

Faixa etária: As servidoras informaram sua faixa etária, com opções que variavam de "Até 25 anos" a "71 anos ou mais". Essa pergunta pretendeu analisar se existia alguma relação entre a idade das servidoras e a manifestação do FI, uma vez que diferentes fases da vida podem influenciar a percepção da própria competência e as expectativas profissionais.

Posse de Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG): As servidoras responderam se possuíam algum desses cargos ou funções, indicando se ocupavam um Cargo de Direção (CD), uma Função Gratificada (FG) ou se não possuíam nenhuma dessas atribuições. Essa informação foi utilizada para verificar se a ocupação de posições de maior responsabilidade influenciava os sentimentos relacionados ao FI, como o medo de não ser capaz de cumprir as expectativas associadas ao cargo.

Na segunda etapa da pesquisa, as servidoras técnico administrativas responderam a perguntas abertas para melhor relatar suas experiências e percepções em relação ao FI. Essas perguntas foram elaboradas com base em temas já presentes na CIPS, com a finalidade de captar aspectos que poderiam não ficar evidentes apenas com as respostas da escala. Após sua formulação, as perguntas foram organizadas em categorias que emergiram das próprias respostas das participantes.

Essas categorias estão relacionadas a elementos também abordados pela CIPS, tais como medo, sentimentos de competência, recepção de elogios, percepção de sucesso, sensação de prejuízo e busca por reconhecimento. Por exemplo, a afirmativa 10 trata da dificuldade em aceitar elogios: "Sinto dificuldade em aceitar elogios sobre a minha inteligência ou realizações", enquanto a afirmativa 6 aborda o medo de ser descoberta como menos capaz: "Tenho medo que as pessoas importantes para mim descubram que não sou tão capaz quanto eles pensam que sou." As categorias construídas foram posteriormente revisadas e validadas por pesquisadoras com experiência na temática, o que contribuiu para assegurar maior consistência e coerência na análise das respostas.

## **Quadro 2 - Categorias das perguntas abertas**

<b>Competência</b>
Q23: Comparando-se com suas colegas, você costuma questionar sua competência ou se sentir menos capacitada?

<b>Medo</b>
Q24: Você já sentiu algum receio de não conseguir corresponder às expectativas de seus chefes e colegas no futuro? Se sim, como isso afeta você?
Q25: Você já evitou avaliações ou oportunidades de <i>feedback</i> por receio de ser avaliada? Se sim, explique como isso impactou sua carreira e suas decisões profissionais.
<b>Elogios</b>
Q26: Como você se sente ao receber elogios ou reconhecimento por suas realizações? Você se considera merecedora desses elogios? Comente.
<b>Sucesso</b>
Q27: Já houve momentos em que você atribuiu seu sucesso a fatores externos, como sorte ou conhecer as pessoas certas, em vez de acreditar que seu sucesso advém de suas próprias habilidades? Se sim, como isso afetou sua confiança e autoimagem?
Q28: Quando você alcança sucesso em algo, já sentiu secretamente que não merecia e que enganou os outros?
<b>Prejuízo</b>
Q29: Você sente que está no seu pleno potencial ou, se receber estímulos positivos do seu empregador, poderia ser mais feliz no trabalho?
<b>Reconhecimento</b>
Q30: Você sente necessidade de ser reconhecida pelo seu bom desempenho? Como isso influencia na sua motivação no trabalho?

Fonte: autora (2025).

Para a aplicação da pesquisa deste estudo, foi escolhida a plataforma SurveyMonkey®. A decisão por essa ferramenta baseou-se em sua capacidade de gerar relatórios completos e comparativos ao final da pesquisa, permitindo uma análise detalhada dos dados coletados. Além disso, a plataforma oferece recursos de acessibilidade para usuárias com deficiência visual e auditiva, garantindo maior inclusão e equidade na participação. Outro fator relevante foi a facilidade de personalização do questionário, que possibilitou a adaptação da estrutura e formatação das perguntas para melhor atender aos objetivos da pesquisa. O SurveyMonkey® também se destacou pela interface intuitiva, o que facilitou o preenchimento do questionário pelas participantes.

Ao final da pesquisa, foi disponibilizado às respondentes um e-mail para o qual puderam enviar perguntas, sugestões, elogios, críticas ou qualquer outro comentário que julgassem pertinente. Esse e-mail também funcionou como um canal de notificação, informando quando uma nova resposta era registrada, além de servir

como memória para armazenar eventuais observações das participantes sobre o instrumento.

### **3.4 Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados foi realizado por meio de uma abordagem quali-quantitativa, combinando métodos qualitativos e quantitativos para proporcionar uma compreensão completa e aprofundada do FI entre as servidoras Técnico Administrativas em Educação (TAEs). Essa combinação permitiu capturar tanto as nuances emocionais e subjetivas do fenômeno quanto os padrões gerais observados nas respostas quantitativas.

A análise quantitativa concentrou-se nos dados obtidos através da CIPS, que ofereceu uma visão padronizada sobre a intensidade com que o fenômeno se manifesta entre as servidoras. As respostas à CIPS, avaliadas em uma escala *Likert* de cinco pontos, foram analisadas por meio de estatísticas descritivas, como médias, desvios-padrão e frequências. Isso permitiu verificar a distribuição das pontuações e identificar padrões na intensidade do FI, além de possibilitar comparações entre diferentes grupos de servidoras, levando em conta variáveis demográficas, como faixa etária e posse de Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG). Essa abordagem proporcionou uma visão objetiva e quantitativa da prevalência do FI.

A análise qualitativa baseou-se nas respostas abertas, que permitiram uma exploração mais profunda das experiências individuais das servidoras em relação ao fenômeno. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, entendida, conforme Bardin (1977, p. 27), como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Nesse processo, foi realizada a leitura cuidadosa das respostas para identificar categorias e temas recorrentes. Tal abordagem, como salienta Bauer (2002), permite organizar grandes quantidades de texto em categorias que facilitam a interpretação e a comunicação dos dados. O foco esteve em compreender as situações, sentimentos e experiências relatadas pelas servidoras, como o medo de



ser desmascarada, a insegurança quanto ao próprio desempenho e a tendência a atribuir o sucesso a fatores externos, como sorte ou circunstâncias.

A integração entre os dados qualitativos e quantitativos possibilitou uma análise mais robusta e integrada do fenômeno. Os dados quantitativos forneceram uma visão geral da intensidade do FI e sua prevalência entre as servidoras, enquanto as informações qualitativas ofereceram uma compreensão mais profunda dos fatores emocionais e contextuais que influenciam essa manifestação. Essa combinação de abordagens permitiu não apenas mapear a presença do FI, mas também explorar as variáveis emocionais e psicológicas que o sustentam.

Ao final da análise, pretendeu-se obter uma visão abrangente do FI entre as servidoras TAEs, identificando tanto os padrões gerais quanto as experiências individuais. Esse processo forneceu as bases necessárias para a formulação de estratégias e intervenções institucionais que visam minimizar os efeitos do FI, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo.

#### **4 RESULTADOS**

Os dados coletados por meio da CIPS, aplicada a servidoras técnico administrativas de uma universidade pública, evidenciam diversos aspectos relacionados à manifestação do FI. Com base nos resultados quantitativos e qualitativos disponibilizados, foi possível identificar padrões que refletem as experiências dessas profissionais. O questionário foi enviado a todas as 440 servidoras técnico administrativas da universidade, das quais 169 responderam, correspondendo a uma taxa de resposta de 38,4% do universo feminino.

A aplicação do questionário contou com uma taxa de conclusão estimada de 72% entre as mulheres que o acessaram, sendo finalizado em uma média de 8 minutos por respondente. Estudos indicam que, enquanto questionários *online* costumam registrar taxas de resposta entre 30% e 50% (Cook, Heath e Thompson, 2000; Nulty, 2008), a obtenção de 72% sugere um alto nível de engajamento e interesse pelo tema. Além disso, Fan e Yan (2010) ressaltam que um *design* claro, uma linguagem acessível e a relevância do conteúdo são fatores fundamentais para taxas elevadas de conclusão e tempos de resposta reduzidos.

A análise geral da CIPS revelou a presença expressiva do fenômeno entre as servidoras técnico administrativas da Unipampa. Com base nos 169 questionários

válidos, 25% (43 mulheres) apresentaram poucas características impostoras, enquanto 34% (57 mulheres) demonstraram sentimentos moderados, 32% (54 mulheres) frequentes e 9% (15 mulheres) intensos. Dessa forma, 126 servidoras (75% da amostra) apresentaram sintomas do FI em algum nível, sendo a maior concentração nos graus moderado e frequente, que juntos somaram 66% das respondentes.

Esses percentuais indicam que o FI não é um traço isolado ou esporádico entre as participantes, mas sim uma experiência vivida com diferentes intensidades por um número significativo de servidoras. Especificamente, 69 mulheres relataram vivenciar o fenômeno de forma mais acentuada, sendo 54 com sentimentos frequentes e 15 com sentimentos intensos, o que representa mais de 40% da amostra total.

A análise dos dados evidencia que sentimentos de inadequação, mesmo diante de desempenhos objetivos satisfatórios, são recorrentes. Muitas relataram dúvidas sobre o próprio mérito, dificuldade em aceitar elogios e medo persistente de avaliações negativas – elementos centrais do conceito de impostorismo, conforme Clance (1985).

Além dos percentuais obtidos, é importante destacar que a manifestação do FI entre servidoras técnico administrativas também se conecta a aspectos relacionados às trajetórias profissionais femininas. Os estudos discutidos neste trabalho sugerem que o percurso de muitas mulheres no ambiente de trabalho ainda é marcado por barreiras simbólicas e estruturais, que podem reforçar sentimentos de insegurança, autocrítica e necessidade de validação constante. No caso das participantes, a presença de medo de avaliação, dificuldade em aceitar elogios e tendência a comparações recorrentes indica como tais elementos se expressam no cotidiano institucional. Desse modo, os resultados da CIPS não apenas quantificam o fenômeno, mas também revelam como ele se articula a dinâmicas que atravessam a experiência profissional dessas servidoras.

A seguir apresenta-se a análise da Escala CIPS.

#### **4.1 Análise das afirmativas da CIPS**

Nesta seção, apresenta-se uma análise descritiva, item a item, dos resultados da CIPS, conforme planilha extraída da plataforma SurveyMonkey®, contendo as

respostas de 169 participantes. A análise integra os dados obtidos com elementos do referencial teórico e com achados de estudos recentes sobre o FI. Para cada afirmativa, os totais dos três grupos somaram 169 respondentes.

As respostas foram agrupadas em três categorias, de modo a evidenciar tendências e contextualizar os resultados com a literatura, a saber:

- Grupo 1: “não é de todo verdade” + “raramente”
- Intermediário: “às vezes”
- Grupo 2: “muitas vezes” + “é totalmente verdade”

Antes da apresentação das análises individuais de cada item, o Quadro 3 sintetiza os números absolutos e percentuais das respostas de cada grupo em todas as afirmativas da CIPS, servindo como panorama geral dos resultados.

**Quadro 3** – Distribuição das respostas por grupos nas 20 afirmativas da CIPS

Afirmativa	Grupo 1	Intermediário	Grupo 2
1. Muitas vezes tive êxito num teste ou numa tarefa apesar de ter medo de não ter me saído bem.	17 (10,1%)	40 (23,7%)	112 (66,3%)
2. Passo a impressão de que sou mais competente do que realmente sou.	77 (45,6%)	53 (31,4%)	39 (23%)
3. Se possível, evito avaliações e tenho medo que outros me avaliem.	53 (31,4%)	49 (29%)	67 (39,6%)
4. Quando as pessoas me elogiam por algo que fiz, receio não ser capaz de corresponder futuramente às expectativas criadas.	55 (32,5%)	52 (30,8%)	62 (36,7%)
5. Às vezes penso que estou na minha posição de sucesso atual porque estava no lugar certo, na hora certa, ou conhecia as pessoas certas.	90 (53,3%)	32 (18,9%)	47 (27,8%)

6. Tenho medo que as pessoas importantes para mim descubram que não sou tão capaz quanto pensam que sou.	87 (51,5%)	39 (23,1%)	43 (25,4%)
7. Costumo lembrar mais dos incidentes nos quais fracassei do que daqueles nos quais obtive sucesso.	58 (34,3%)	45 (26,6%)	66 (39,1%)
8. Raramente desenvolvo uma tarefa tão bem quanto gostaria.	81 (47,9%)	49 (29%)	39 (23,1%)
9. Às vezes sinto que o meu sucesso, na minha vida ou no meu trabalho, tem sido resultado de algum tipo de erro.	126 (74,6%)	32 (18,9%)	11 (6,5%)
10. Sinto dificuldade em aceitar elogios sobre a minha inteligência ou realizações.	58 (34,3%)	47 (27,8%)	64 (37,9%)
11. Sinto que o meu sucesso foi sorte.	114 (67,5%)	24 (14,2%)	31 (18,3%)
12. Sinto-me decepcionada em relação às minhas realizações atuais e acho que deveria ter feito muito mais.	59 (34,9%)	43 (25,4%)	67 (39,6%)
13. Tenho medo que descubram o quanto de conhecimento me falta.	75 (44,4%)	42 (24,9%)	52 (30,8%)
14. Frequentemente tenho medo de falhar em uma nova tarefa, apesar de geralmente me sair bem no que tento.	44 (26%)	56 (33,1%)	69 (40,8%)
15. Quando tive sucesso em alguma coisa e recebi reconhecimento pelos meus feitos, tive dúvidas se poderia ter sucesso novamente.	79 (46,7%)	42 (24,9%)	48 (28,4%)
16. Se recebo muitos elogios e reconhecimentos por algo que realizei, tendo a não dar mais importância ao que fiz.	101 (59,8%)	36 (21,3%)	32 (18,9%)

17. Costumo comparar a minha capacidade com a das pessoas ao meu redor e acho que elas podem ser mais inteligentes do que eu.	62 (36,7%)	38 (22,5%)	69 (40,8%)
18. Costumo me preocupar em não ir bem em uma prova ou projeto, embora outros ao meu redor acreditem que eu vá me sair bem.	39 (23,1%)	48 (28,4%)	82 (48,5%)
19. Se vou ganhar uma promoção ou reconhecimento de qualquer tipo, hesito em dizer aos outros até que aconteça de fato.	29 (17,2%)	34 (20,1%)	106 (62,7%)
20. Se não sou 'a melhor' ou se não sou tratada de forma 'muito especial' em situações que envolvem conquistas, me sinto mal ou desanimada.	95 (56,2%)	44 (26%)	30 (17,8%)

Fonte: autora (2025)

A partir desse panorama geral, passa-se à análise descritiva de cada afirmativa da CIPS, destacando as tendências observadas e sua relação com o referencial teórico e estudos recentes sobre o FI.

**Afirmativa 1 “Muitas vezes tive êxito num teste ou numa tarefa apesar de ter medo de não ter me saído bem.”**

Ao analisar essa afirmativa, 17 servidoras (10,1%) indicaram pouca ou nenhuma identificação com a sensação de temer o fracasso apesar do êxito (Grupo 1), 40 (23,7%) disseram ocorrer “às vezes” e 112 (66,3%) relataram que o fenômeno acontece com frequência (Grupo 2). Esses números mostram que, embora exista o receio de não ir bem, a maioria tem sucesso mesmo em meio a inseguranças, o que é coerente com a literatura sobre o FI, segundo a qual o sentimento de inadequação não impede realizações externas (Clance, 1985). A presença de um grupo expressivo no polo mais alto (Grupo 2) sugere que muitas vivenciam ansiedade associada ao desempenho, embora o resultado acabe sendo exitoso, em consonância com o que descrevem Clance (1985) e Bravata *et al.* (2020), ao relacionarem o FI à ansiedade e ao medo de avaliação, ainda que o desempenho real seja satisfatório.

**Afirmativa 2: “Passo a impressão de que sou mais competente do que realmente sou.”**

As respostas desta afirmativa revelam a predominância do grupo 1: 77 (45,6% das respondentes) (“não é de todo verdade” + “raramente”). Essa distribuição revela que uma parcela se percebe competente. Ou seja, não parece haver um desalinhamento entre autoimagem e impressão projetada enquanto um mecanismo de defesa (Clance e Imes, 1978). Para outras, 53 (31,4% das respondentes), o receio de não corresponder à imagem que passam é real, levando, segundo Leonhardt *et al.* (2017), a estratégias de apresentação que encobrem inseguranças.

**Afirmativa 3: “Se possível, evito avaliações e tenho medo que outros me avaliem.”**

Dos 169 questionários válidos, 67 servidoras (39,6%) marcaram as opções “muitas vezes” ou “totalmente verdade”, indicando com frequência o desejo de evitar avaliações e o medo de serem avaliadas (Grupo 2). Outras 49 servidoras (29%) assinalaram que esse sentimento ocorre “às vezes”, enquanto 53 (31,4%) apontaram baixa identificação com a afirmativa (Grupo 1).

A distribuição das respostas indica que a sensação de desconforto diante de avaliações está presente em diferentes graus entre as participantes. A quantidade maior de marcações no Grupo 2 indica que a experiência de medo diante de avaliações aparece de forma eventual entre as servidoras (60,4%), mas não de maneira predominante. Esse resultado sugere que, embora o receio de não corresponder às expectativas externas seja descrito por Clance (1985) como uma característica recorrente do FI, no presente estudo tal percepção se mostrou mais moderada. Uma possível explicação pode estar na política institucional de avaliação de desempenho, que tende a assumir um caráter formal e padronizado, minimizando sentimentos de ameaça ou insegurança. Nesse sentido, ainda que Ibrahim *et al.* (2020) ressaltem que contextos de alta cobrança podem intensificar tais medos, no caso das servidoras avaliadas, o processo avaliativo parece não constituir uma fonte central de ansiedade ou de autopercepções negativas.

**Afirmativa 4: “Quando as pessoas me elogiam por algo que fiz, receio não ser capaz de corresponder futuramente às expectativas criadas.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à escala, 62 (36,7%) indicaram concordar com frequência com a afirmativa, compondo o Grupo 2. Outras 52 (30,8%) marcaram a opção intermediária “às vezes” e 55 (32,5%) assinalaram baixa identificação com esse sentimento (Grupo 1). Esses resultados sugerem que, para a maioria, o reconhecimento não é necessariamente interpretado como cobrança futura, mas tende a ser assimilado de forma positiva. Ainda assim, a presença do Grupo 2 confirma a observação de Clance (1985) de que os elogios podem ser vivenciados com certo receio de não corresponder às expectativas. De modo semelhante, Meurer (2022) identificou que servidoras, que experienciaram o FI, podiam evitar sentir alegria ao receber reconhecimento, justamente por associá-lo a uma pressão adicional.

A afirmativa aborda a relação entre o elogio recebido e a expectativa gerada para desempenhos futuros. O maior número de respostas no Grupo 2 aponta que essa apreensão está presente entre diversas participantes. Conforme descrito no referencial teórico, essa percepção está relacionada ao FI, no qual o reconhecimento pode ser interpretado como uma cobrança interna por manter um padrão elevado de desempenho (Clance, 1985).

Ainda que os percentuais sejam próximos, os dados sugerem que parte das servidoras pode enfrentar dificuldade em dissociar elogio de pressão. Ibrahim *et al.* (2020) destacam que, nesses casos, a expectativa projetada a partir de um bom resultado pode intensificar a sensação de insegurança, dificultando a internalização espontânea do mérito.

**Afirmativa 5: “Às vezes penso que estou na minha posição de sucesso atual porque estava no lugar certo, na hora certa, ou conhecia as pessoas certas.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à escala, 90 (53,3%) assinalaram baixa concordância com a afirmativa, compondo o Grupo 1. Outras 32 (18,9%) marcaram a opção intermediária “às vezes”, e 47 (27,8%) indicaram concordância frequente com a ideia de que o sucesso estaria vinculado a fatores externos, como sorte ou relações pessoais (Grupo 2).

A afirmativa trata da tendência de atribuir conquistas a elementos externos, como sorte ou contatos, em vez de reconhecer o próprio esforço. Segundo Clance e Imes (1978), essa postura está entre os comportamentos associados ao FI, caracterizando uma dificuldade em internalizar o mérito pessoal.

A maior concentração de respostas no Grupo 1 indica que a maioria das servidoras não se reconhece nessa descrição. Ainda assim, a soma das respostas intermediárias e do Grupo 2 (79 participantes), equivalente a 46,7% do total, mostra que essa percepção também está presente em uma parte expressiva do grupo, ainda que em diferentes momentos e intensidades, geralmente associada a fatores externos e não necessariamente à competência profissional das servidoras.

**Afirmativa 6: “Tenho medo que as pessoas importantes para mim descubram que não sou tão capaz quanto pensam que sou.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à afirmativa, a maior parte das respondentes, 87 participantes (51,5%), assinalou baixa concordância com esse sentimento, compondo o Grupo 1. Outras 39 (23,1%) marcaram a opção intermediária, “às vezes”, enquanto 43 (25,4%) indicaram sentir esse medo com frequência, formando o Grupo 2.

A afirmativa aborda o receio de não corresponder à imagem de competência percebida por pessoas consideradas importantes. Esse tipo de insegurança é descrito por Clance (1985) como uma das manifestações do FI, no qual a pessoa teme ser avaliada negativamente quando suas capacidades reais forem reveladas. Embora a maior parte das respondentes tenha indicado não se identificar com esse sentimento, 82 participantes (grupo intermediário somado ao grupo 2), ou 48,5% do total, revelaram algum nível de receio de não corresponder à imagem de competência percebida, ainda que com diferentes intensidades.

**Afirmativa 7: “Costumo lembrar mais dos incidentes nos quais fracassei do que daqueles nos quais obtive sucesso.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à afirmativa, 66 (39,1%) indicaram lembrar com frequência dos momentos de fracasso em detrimento dos de sucesso, compondo o Grupo 2. Outras 58 (34,3%) assinalaram baixa identificação com esse padrão, formando o Grupo 1, e 45 (26,6%) marcaram a opção intermediária, “às vezes”.

Embora os percentuais dos Grupos 1 e 2 tenham sido próximos, o maior número de respondentes concentrou-se no Grupo 2. Isso sugere que, para parte relevante das participantes, os episódios de fracasso permanecem mais presentes na memória do que as conquistas.



Esse padrão está associado ao FI, que, segundo Leonhardt *et al.* (2017), envolve uma atenção ampliada aos erros, dificultando o reconhecimento do próprio mérito. Ibrahim *et al.* (2020) destacam que esse foco nos insucessos pode comprometer a autoconfiança, especialmente em contextos profissionais marcados por pressão e desempenho contínuo.

Afirmativa 8: **“Raramente desenvolvo uma tarefa tão bem quanto gostaria.**

Entre as 169 servidoras que responderam à afirmativa, 81 (47,9%) indicaram baixa identificação com essa percepção, compondo o Grupo 1. Outras 49 (29%) marcaram a opção intermediária, “às vezes”, e 39 (23,1%) relataram sentir com frequência que não realizam as tarefas tão bem quanto gostariam, formando o Grupo 2.

O maior número de respondentes está no Grupo 1, o que indica que, neste caso, a maior parte das participantes não apresenta essa característica específica do FI, relacionada à insatisfação constante com o próprio desempenho. Ainda assim, a presença de servidoras nos demais grupos aponta que esse sentimento também se manifesta entre parte das respondentes. De acordo com Soares *et al.* (2021), essa insatisfação pode estar ligada a padrões elevados de cobrança pessoal, o que dificulta o reconhecimento do próprio mérito e reforça mecanismos autocríticos associados ao FI.

Afirmativa 9: **“Às vezes sinto que o meu sucesso, na minha vida ou no meu trabalho, tem sido resultado de algum tipo de erro.**

Entre as 169 servidoras que responderam à CIPS, 126 (74,6%) apresentaram baixa concordância com essa afirmativa, compondo o Grupo 1. Outras 32 (18,9%) marcaram a opção intermediária, “às vezes”, enquanto 11 (6,5%) demonstraram concordância mais elevada, formando o Grupo 2.

O Grupo 1 representa, neste caso, a maior parte das respondentes, indicando que a percepção de que o sucesso foi resultado de um erro não é amplamente compartilhada entre as participantes. Isso sugere que, para a maioria, suas conquistas são reconhecidas como legítimas e compatíveis com seu esforço e competência, não sendo atribuídas a enganos, falhas no processo ou sorte. Esse padrão é contrário a um dos traços característicos do FI descrito por Clance (1985), em que a pessoa acredita que enganou os outros sobre sua real capacidade. A

baixa aderência a essa afirmativa pode, portanto, indicar maior segurança quanto à validade dos próprios resultados. Ainda assim, é possível observar a presença dessa percepção em parte do grupo, ainda que uma parte minoritária. Para essas servidoras, a ideia de que o êxito não foi merecido pode sinalizar dificuldades na internalização do sucesso, associadas a mecanismos de autodepreciação (Clance, 1985).

**Afirmativa 10: “Sinto dificuldade em aceitar elogios sobre a minha inteligência ou realizações.”**

Das 169 servidoras participantes, 64 (37,9%) relataram sentir com frequência desconforto ao receber elogios relacionados à inteligência ou desempenho, compondo o Grupo 2. Esse foi o grupo mais numeroso nesta afirmativa. Outras 47 (27,8%) indicaram essa dificuldade de forma ocasional e 58 (34,3%) demonstraram baixa identificação com esse incômodo, pertencendo ao Grupo 1.

A maior concentração de respostas no Grupo 2 indica que o desconforto com elogios é um aspecto recorrente entre parte das servidoras, sugerindo que o reconhecimento externo nem sempre é facilmente assimilado. Para essas participantes, os elogios podem despertar tensão, insegurança e dúvidas sobre a legitimidade de seus resultados. Esse padrão é descrito por Clance e Imes (1978) como característico do FI, em que o reconhecimento entra em conflito com uma autopercepção fragilizada. Chakraverty (2022) também observa que o sentimento de não merecimento tende a tornar os elogios difíceis de aceitar, especialmente em contextos profissionais marcados por exigência e autocrítica.

**Afirmativa 11: “Sinto que o meu sucesso foi sorte.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à afirmativa, 114 (67,5%) integram o Grupo 1, ou seja, rejeitam a ideia de que o sucesso tenha sido resultado de sorte. Outras 24 (14,2%) marcaram a opção intermediária, enquanto 31 (18,3%) compõem o Grupo 2, indicando que vivenciam com frequência esse sentimento.

O maior número de respostas está concentrado no Grupo 1, formado por servidoras que não atribuem suas conquistas à sorte. Esse resultado indica que, para a maior parte das participantes, o sucesso alcançado é compreendido como fruto do próprio esforço, dedicação ou competência.

Essa perspectiva contrasta com uma das características do FI, que envolve a tendência de associar o êxito a fatores externos, como sorte ou acaso (Clance e Imes, 1978). Nesse caso, os dados sugerem que essa característica específica do fenômeno não está presente de forma predominante entre as respondentes do Grupo 1.

Embora a maior parte tenha rejeitado essa percepção, é possível observar que 31 participantes apontaram sentir com frequência que o sucesso foi resultado de sorte, e outras 24 relataram vivenciar essa sensação ocasionalmente, o que demonstra que essa forma de interpretação também está presente em parte da amostra.

**Afirmativa 12: “Sinto-me decepcionada em relação às minhas realizações atuais e acho que deveria ter feito muito mais.”**

Entre as 169 servidoras que responderam, 59 (34,9%) assinalaram baixa identificação com esse sentimento, compondo o Grupo 1. Outras 43 (25,4%) marcaram a opção intermediária, “às vezes”, e 67 (39,6%) indicaram vivenciar frequentemente essa decepção, formando o Grupo 2.

O maior número de respostas concentra-se no Grupo 2, formado por servidoras que relatam sentir insatisfação frequente com suas realizações atuais e um desejo de ter feito mais. Essa percepção está alinhada a traços perfeccionistas e à sensação de não alcançar o próprio potencial, características descritas por Ibrahim *et al.* (2021) como associadas ao FI. Esse ciclo de autocrítica e desvalorização pode gerar pressões internas elevadas e impactar negativamente o bem-estar no ambiente de trabalho, como observado por Bravata *et al.* (2020), ao associarem o fenômeno a sentimentos negativos. Ainda que o Grupo 1 seja menor, a presença dessa parcela sugere que parte das participantes não compartilha dessa percepção de insatisfação constante.

**Afirmativa 13: “Tenho medo que descubram o quanto de conhecimento me falta.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à afirmativa, 75 (44,4%) indicaram baixa identificação com esse medo, compondo o Grupo 1. Outras 42 (24,9%) marcaram a opção intermediária, “às vezes”, enquanto 52 (30,8%) relataram vivenciar esse receio de forma frequente, formando o Grupo 2.

O maior número de respostas concentra-se no Grupo 1, indicando que a maior parte das participantes não manifesta ou raramente apresenta esse tipo de medo. Essa percepção se contrapõe a uma das características centrais do FI, que envolve o temor de ser “descoberto” como incompetente ou insuficiente (Clance, 1985). Ainda assim, parte da amostra reconhece esse receio, que, segundo Ibrahim *et al.* (2020), pode ser intensificado em ambientes de alta cobrança e avaliação constante, reforçando a insegurança típica do fenômeno.

**Afirmativa 14: “Frequentemente tenho medo de falhar em uma nova tarefa, apesar de geralmente me sair bem no que tento.”**

Entre as 169 servidoras que responderam, 44 (26%) indicaram baixa identificação com esse sentimento, compondo o Grupo 1. Outras 56 (33,1%) marcaram a opção intermediária, “às vezes”, e 69 (40,8%) relataram vivenciar esse medo com frequência, formando o Grupo 2.

O maior grupo, o Grupo 2, indica que 69 servidoras, mesmo com um histórico de êxito, sentem medo de falhar em novas tarefas. Esse medo pode gerar insegurança e dificultar a confiança plena nas próprias capacidades. Na literatura sobre o FI, esse comportamento é associado a um padrão de autossabotagem, em que a ansiedade antecipatória interfere no desempenho e na motivação diante de novos desafios (Hawley, 2019).

O grupo intermediário, com 56 servidoras, indica que uma parcela considerável percebe esse medo de forma variável, sugerindo que nem todas experimentam insegurança constante. Já o Grupo 1, menor em número, indica que algumas servidoras manifestam maior segurança e menos ansiedade ao enfrentar novas demandas.

**Afirmativa 15: “Quando tive sucesso em alguma coisa e recebi reconhecimento pelos meus feitos, tive dúvidas se poderia ter sucesso novamente.”**

Entre as 169 servidoras que responderam, 79 (46,7%) compõem o Grupo 1, indicando que não sentem ou sentem raramente essa hesitação após o reconhecimento. Outras 42 (24,9%) indicaram que vivenciam esse sentimento de forma moderada, enquanto 48 (28,4%) compõem o Grupo 2, relatando dúvidas frequentes sobre a possibilidade de repetir o sucesso.

O maior número de respostas está no Grupo 1, indicando que a maior parte das participantes não expressa insegurança em relação à repetição de bons desempenhos após uma conquista. Esse padrão se distancia de uma das manifestações típicas do FI, que envolve o receio constante de não conseguir manter o padrão de sucesso (Clance, 1985).

Já o Grupo 2, formado por 48 servidoras, revela a presença desse tipo de insegurança em parte da amostra. Nesses casos, cada nova tarefa pode ser percebida como uma prova a ser superada novamente, mesmo após experiências bem sucedidas, o que é compatível com o perfil de quem vivencia o FI (Ibrahim *et al.*, 2020). Além disso, o grupo intermediário, com 42 respondentes, aproxima-se numericamente do Grupo 2, o que indica que esse tipo de hesitação pode ocorrer de forma pontual entre uma parcela das servidoras, influenciando de modo instável a percepção sobre sua própria competência.

**Afirmativa 16: “Se recebo muitos elogios e reconhecimentos por algo que realizei, tendo a não dar mais importância ao que fiz.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à CIPS, 101 (59,8%) compõem o Grupo 1, indicando que não costumam rebaixar o valor de suas realizações diante de elogios ou reconhecimentos. Outras 36 (21,3%) marcaram a opção intermediária, e 32 (18,9%) integram o Grupo 2, relatando que, quando muito elogiadas, tendem a diminuir a importância do que fizeram.

O Grupo 1, formado por 101 servidoras, aponta que a maioria não tende a diminuir o valor de suas realizações diante de elogios. Esse comportamento contrasta com uma característica comum do FI, que envolve a dificuldade de aceitar o mérito de forma legítima e a inclinação a duvidar do reconhecimento recebido (Clance, 1985). Nesse caso, o elogio parece ser assimilado sem gerar desconforto ou questionamento, o que contribui para uma relação mais tranquila com as próprias conquistas.

Entre as participantes do Grupo 2, que somam 32 respondentes, observa-se uma tendência a minimizar suas realizações quando recebem muitos elogios, o que pode estar relacionada à autocrítica elevada ou à dificuldade de reconhecer o próprio valor, o que são características associadas ao FI. Já o grupo intermediário, com 36 respostas, sugere que esse sentimento ocorre para algumas servidoras, a depender do contexto ou da forma como o reconhecimento é recebido.

**Afirmativa 17: “Costumo comparar a minha capacidade com a das pessoas ao meu redor e acho que elas podem ser mais inteligentes do que eu.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à CIPS, 62 (36,7%) indicaram não se engajar, ou o fazem raramente, em comparações que as levem a se perceber como menos capazes (Grupo 1), enquanto 69 (40,8%) relataram que esse tipo de pensamento é recorrente (Grupo 2). Outras 38 (22,5%) marcaram a opção intermediária, indicando que esse sentimento ocorre em algumas situações. A distribuição próxima entre os Grupos 1 e 2 mostrou que esse tipo de percepção está presente em parte das servidoras, mas sem um predomínio expressivo de um grupo sobre o outro.

O Grupo 2, formado por 69 participantes, demonstra uma inclinação à auto comparação com as pessoas ao redor, acompanhada da sensação de que os outros são mais inteligentes ou mais competentes. Esse padrão está relacionado à insegurança e à desvalorização pessoal, aspectos recorrentes do FI, nos quais conquistas alheias são superestimadas e as próprias capacidades tendem a ser minimizadas (Leonhardt *et al.*, 2017).

Por outro lado, o Grupo 1, com 62 servidoras, sinaliza que uma parte importante das respondentes não se identifica com esse tipo de comparação. Nessas mulheres, a percepção sobre suas habilidades parece mais estável, não sendo constantemente abalada pela comparação com colegas, o que difere das características centrais do FI.

O grupo intermediário, com 38 servidoras, aponta para vivências pontuais de auto comparação, que podem surgir em momentos de insegurança, mas sem que isso se configure como um padrão.

**Afirmativa 18: “Costumo me preocupar em não ir bem em uma prova ou projeto, embora outros ao meu redor acreditem que eu vá me sair bem.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à CIPS, 82 (48,5%) relataram sentir com frequência a preocupação de não corresponder em provas ou projetos, mesmo quando há expectativa positiva por parte dos outros (Grupo 2). Esse foi o grupo com maior número de indicações. Outras 48 participantes (28,4%) afirmaram vivenciar essa sensação ocasionalmente, enquanto 39 (23,1%) não compartilham ou compartilham raramente desse tipo de apreensão (Grupo 1).

A maior concentração de respostas no Grupo 2 sugere que, para uma parcela expressiva das servidoras, há um desalinhamento entre a autopercepção e o olhar externo. Mesmo diante da confiança demonstrada por colegas e superiores, essas mulheres mantêm dúvidas quanto à própria capacidade de obter êxito. Esse sentimento é frequentemente descrito na literatura sobre o FI como uma insegurança persistente, na qual o reconhecimento alheio não é suficiente para amenizar o medo de falhar (Ibrahim *et al.*, 2020; Hawley, 2019).

Já o Grupo 1, com 39 respondentes, representa aquelas que não se identificam com esse tipo de preocupação, demonstrando um maior alinhamento entre a expectativa externa e a confiança pessoal. Esse comportamento não se associa às características principais do FI, especialmente no que diz respeito à antecipação do fracasso, mesmo em contextos favoráveis.

As 48 servidoras do grupo intermediário indicam que essa apreensão ocorre de forma pontual, podendo emergir em situações específicas de maior exposição ou desafio, mas sem configurar um padrão recorrente de insegurança.

**Afirmativa 19: “Se vou ganhar uma promoção ou reconhecimento de qualquer tipo, hesito em dizer aos outros até que aconteça de fato.”**

Entre as 169 servidoras que responderam à CIPS, 106 (62,7%) indicaram que costumam hesitar em compartilhar com outras pessoas a possibilidade de promoções ou reconhecimentos antes que eles se concretizem (Grupo 2). Esse é o grupo mais expressivo.

Outras 34 participantes (20,1%) afirmaram que vivenciam essa hesitação de forma ocasional, enquanto 29 (17,2%) não demonstram esse tipo de receio ou o fazem raramente (Grupo 1).

O destaque do Grupo 2 evidencia um padrão de reserva diante de possíveis conquistas, possivelmente motivado pelo receio de gerar expectativas que não se concretizem. Esse comportamento é compatível com o que a literatura descreve como uma forma de autoproteção comum entre pessoas que experienciam o FI, que preferem não se expor ao julgamento ou à frustração pública caso o reconhecimento esperado não ocorra (Clance, 1985). A cautela em compartilhar boas notícias, mesmo diante de indicadores positivos, pode refletir uma dificuldade em se apropriar plenamente de conquistas futuras, como se o êxito ainda precisasse ser "comprovado".

Já as 29 servidoras que integram o Grupo 1 indicam maior tranquilidade para lidar com a possibilidade de reconhecimento, demonstrando menor influência do medo de exposição ou da autocrítica exacerbada.

O grupo intermediário, composto por 34 participantes, aponta para uma experiência situacional em que a decisão de compartilhar, ou não, a expectativa por uma promoção pode variar conforme o contexto ou o grau de confiança envolvido. Embora não expressem esse receio com intensidade, também não o descartam completamente.

**Afirmativa 20: “Se não sou ‘a melhor’ ou se não sou tratada de forma ‘muito especial’ em situações que envolvem conquistas, me sinto mal ou desanimada.”**

Entre as respondentes, 95 (56,2%) indicaram que não se sentem mal ou desanimadas quando não recebem um reconhecimento especial, ou sentem isso apenas raramente. Outras 44 (26%) disseram sentir esse desconforto de vez em quando, e 30 (17,8%) relataram que esse sentimento é frequente.

O maior grupo, portanto, indica que a maioria das participantes não precisa de um destaque excepcional para valorizar suas conquistas, o que pode apontar para uma relação mais tranquila com o reconhecimento recebido.

Esse resultado mostra que muitas servidoras conseguem reconhecer o valor do próprio trabalho mesmo quando não são tratadas como alguém “especial” ou “acima da média”. Segundo Ibrahim *et al.* (2020), no contexto do FI, é comum que a pessoa deseje elogios intensos para aliviar dúvidas sobre sua competência. O fato de a maioria não apresentar esse padrão sugere um maior equilíbrio emocional nesse aspecto.

Ainda assim, os demais grupos também merecem atenção. Algumas servidoras relataram se sentir desanimadas quando não recebem esse tipo de reconhecimento mais intenso. Esse sentimento pode estar ligado a uma necessidade maior de validação externa, o que também é comum entre pessoas que vivenciam o FI (Mello *et al.*, 2023). Mesmo não sendo o grupo mais numeroso, ele mostra que esse tipo de experiência está presente entre parte das participantes e pode influenciar sua relação com o próprio desempenho.

Encerradas as análises das vinte afirmativas da Escala de Clance (CIPS), que permitiram observar os padrões de manifestação do FI entre as participantes,



passa-se agora à apresentação dos dados sociodemográficos relativos à idade e à ocupação de cargos de direção (CD) e função gratificada (FG). Entende-se que a contextualização do universo analisado é, metodologicamente, uma prioridade; entretanto, optou-se por coletar essas informações ao final do questionário para evitar induções nas respostas da escala, prevenindo que fatores como idade ou cargo influenciassem a autorreferência das participantes. Dessa forma, manteve-se a coerência entre a aplicação do instrumento e a ordem de apresentação dos resultados

#### Questão 21: “Qual a sua faixa etária?”

Foram registradas as seguintes respostas (com 163 respondentes, 6 respondentes ignoraram esta questão).

**Quadro 4** - Número de respondentes por faixa etária.

Faixa etária	Número de respondentes
Até 25 anos	1
De 26 a 33 anos	16
De 34 a 40 anos	51
De 41 a 47 anos	53
De 48 a 54 anos	21
De 55 a 62 anos	15
De 63 a 70 anos	6
71 ou mais	0
<b>Total</b>	<b>163</b>

Fonte: autora (2025).

A concentração majoritária dos respondentes nas faixas entre 34 e 47 anos indica que a amostra está formada predominantemente por mulheres em um estágio de vida profissional e/ou acadêmico consolidado. Em diversos estudos sobre o FI, como os originalmente propostos por Clance e Imes (1978) e subsequentes análises (ex.: Ibrahim *et al.*, 2020; Leonhardt *et al.*, 2017), observa-se que a idade pode influenciar a expressão dos sentimentos impostores, com algumas pesquisas sugerindo que, à medida que os indivíduos ganham experiência, a intensidade

desses sentimentos pode diminuir ou se modificar. Essa faixa etária predominante sugere que os participantes já possuem um certo grau de estabilidade na carreira, o que pode influenciar tanto a manifestação quanto a gestão dos sentimentos ligados ao FI.

Nota-se poucas participantes na faixa “Até 25 anos” e nenhuma resposta para “71 anos ou mais”. Essa distribuição pode indicar que os grupos mais jovens – que muitas vezes ainda estão em fases iniciais de formação e podem manifestar níveis diferenciados de insegurança – e os mais avançados, possivelmente mais consolidados, estão sub representados. Essa assimetria é relevante para a interpretação dos resultados, pois, como discutido em estudos anteriores, o FI pode ter características distintas dependendo do estágio de desenvolvimento pessoal e profissional.

O perfil etário evidenciado (maior concentração de 34 a 47 anos) pode ser considerado um dado importante para a análise global do FI na amostra, pois reforça a ideia de que a maioria dos respondentes está em uma fase em que os desafios relacionados à autoconfiança, à autopercepção e à internalização dos sucessos já passaram por um período de experimentação. Essa característica demográfica pode ter implicações na interpretação dos dados quantitativos referentes ao FI, possibilitando comparações com estudos que apontam a influência da idade sobre a autoconfiança e a incidência de sentimentos impostores.

A maior parte das respondentes concentra-se entre 34 e 47 anos, totalizando 104 mulheres, o que representa aproximadamente 64% do total. Esse dado sugere que a amostra é composta majoritariamente por servidoras em uma fase intermediária da vida adulta, com trajetória profissional em consolidação e experiência acumulada no serviço público. As demais faixas etárias apresentaram distribuição menos expressiva: de 26 a 33 anos, com 16 respondentes (9,8%); de 48 a 54 anos, com 21 respondentes (12,9%); de 55 a 62 anos, com 15 (9,2%); e de 63 a 70 anos, com 6 servidoras (3,7%). Houve apenas 1 resposta (0,6%) na faixa até 25 anos, e nenhuma na faixa de 71 anos ou mais, evidenciando baixa presença de servidoras muito jovens ou em idade avançada na amostra.

A concentração em uma faixa etária adulta sugere que os desafios relacionados ao FI se manifestam num grupo que já possui estabilidade em sua trajetória, o que pode influenciar tanto a percepção das próprias competências quanto a internalização dos sucessos. A distribuição desigual entre as faixas etárias

oferece uma base para futuras análises comparativas, considerando a literatura que ressalta que o estágio de carreira pode modular a intensidade dos sentimentos impostores.

**Questão 22: “Você possui CD (Cargo de Direção) ou FG (Função Gratificada)?**

A questão investigou se as respondentes ocupavam algum Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG). Entre 163 respostas válidas (6 respondentes ignoraram esta questão), obteve-se:

- **Sim, possuo CD:** 7 respostas
- **Sim, possuo FG:** 31 respostas
- **Não possuo nenhuma das duas:** 125 respostas

Foi observado que servidoras sem cargos de liderança apresentaram escores mais elevados na CIPS, o que pode estar relacionado à ausência de reconhecimento formal ou de oportunidades de protagonismo institucional. Esses dados dialogam com os estudos de Meurer (2022) e Bravata *et al.* (2020), que associam maior sensação de impostorismo à falta de valorização simbólica e à dificuldade de internalizar a própria competência em ambientes institucionais.

Observa-se, portanto, que cerca de três quartos das participantes não exercem Cargo de Direção nem Função Gratificada, enquanto um quarto ocupa alguma dessas funções, com maior prevalência de FG (aproximadamente 19%) em comparação a CD (4,3%). A presença de Cargos de Direção ou de Função Gratificada é comumente associada a um maior nível de responsabilidade e visibilidade. Estudos como os de Clance e Imes (1978) já sugeriam que o receio de ser “descoberta” (característico do FI) pode intensificar-se à medida que a posição hierárquica ou o status profissional se elevam.

Dessa forma, o pequeno percentual de respondentes que ocupam CD (4,3%) e a proporção moderada em FG (19%) fornecem uma possível pista de como a dinâmica do FI se comporta entre aquelas que efetivamente têm cargo de liderança, em contraponto à maioria que não ocupa esse tipo de função.

Cargo de Direção (CD) e Função Gratificada (FG): De acordo com a literatura (por exemplo, Feenstra *et al.*, 2020; Meurer e Costa, 2020), indivíduos que exercem papéis de liderança podem, em alguns casos, exibir sentimentos impostores de

forma mais intensa, justamente por se sentirem obrigados a atender a um padrão elevado de competência. Nesse contexto, o medo de não corresponder às expectativas (conforme discutido em alguns itens da CIPS) pode ser acentuado.

Para a maioria sem CD ou FG (76,7%), os desafios impostos pelo FI podem estar vinculados às rotinas de suas atividades administrativas e acadêmicas, sem necessariamente envolver a pressão adicional de uma função gratificada. Ainda assim, diversos estudos sobre FI apontam que o sentimento de inadequação independe formalmente de ocuparem (ou não) cargos de alta responsabilidade; a diferença pode estar em como o fenômeno se expressa em cada contexto.

Em análises prévias, itens que versam sobre o medo de avaliações, a dificuldade em aceitar elogios ou o temor de não corresponder às expectativas podem ser especialmente relevantes para quem ocupa cargos de chefia ou que receba reconhecimento institucional. Assim, as dimensões que medem “falsidade intelectual” e “atribuição de conquistas à sorte” (Clance, 1985; Ibrahim *et al.*, 2020) podem se manifestar de modo distinto entre quem tem e quem não tem FG ou CD.

O fato de uma parcela relativamente pequena ocupar cargos de chefia ou função gratificada pode se relacionar a como o FI se manifesta, uma vez que a pressão e a visibilidade desses cargos podem potencializar a autocrítica e o receio de “ser descoberta”. Entretanto, o FI também ocorre em níveis relevantes entre aqueles que não detêm cargos de liderança, dada a natureza multifacetada do fenômeno, que está presente em vários estágios de carreira e distintos níveis hierárquicos.

Concluídas as análises relacionadas à faixa etária e à ocupação de CD/FG, avançou-se para a interpretação das perguntas abertas, para aprofundar a compreensão sobre como o FI é vivenciado no cotidiano das servidoras. Enquanto a CIPS permitiu identificar em que medida o fenômeno se manifesta, as respostas discursivas trouxeram camadas mais subjetivas e sensíveis da experiência, revelando percepções e sentimentos não plenamente captados pelos instrumentos quantitativos.

#### **4.2 Análise das questões abertas**

As perguntas abertas foram incluídas no questionário com o intuito de acessar dimensões mais subjetivas da vivência do FI, permitindo que as servidoras

expressassem, com liberdade, sentimentos, reflexões e situações que nem sempre emergem por meio de instrumentos estruturados. Essa etapa da pesquisa buscou complementar a compreensão do fenômeno por meio da escuta direta das experiências relatadas.

As respostas foram organizadas em seis categorias temáticas: competência, medo, elogios, sucesso, prejuízo e reconhecimento, que dialogam com os principais aspectos do impostorismo. Essa organização também permitiu evidenciar como o fenômeno se manifesta no cotidiano das participantes, ajudando a dar sentido aos dados quantitativos a partir das realidades narradas por elas. Para sustentar teoricamente essas categorias, o Quadro 5 apresenta conceitos elaborados por autores reconhecidos da Administração e da Psicologia Organizacional. A proposta não é oferecer um levantamento exaustivo de definições, mas destacar contribuições que ampliam a compreensão de cada categoria no contexto deste estudo.

**Quadro 5** - Conceituando os títulos das categorias.

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autor/Obra</b>
<b>Competência</b>	Competência é definida como “as características subjacentes de um indivíduo que estão causalmente relacionadas a um desempenho superior em um trabalho ou situação”.	Richard Boyatzis – <i>The Competent Manager: A Model for Effective Performance</i> (1982)
	“Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”	Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury – <i>Construindo o conceito de competência</i> (2001)
<b>Medo</b>	O medo nas organizações é compreendido como um mecanismo cultural de controle, frequentemente utilizado para manter comportamentos de conformidade e evitar mudanças.	Edgar Schein – <i>Organizational Culture and Leadership</i> (2010)
	O medo pode ser entendido como uma emoção básica, com forte impacto sobre o comportamento humano e organizacional, afetando a tomada de decisão e o bem-estar.	Richard Lazarus – <i>Emotion and Adaptation</i> (1991)
<b>Elogios</b>	O elogio é um reforço positivo, capaz de aumentar a probabilidade de repetição de um comportamento desejado.	B. F. Skinner – <i>Science and Human Behavior</i> (1953)
	O reconhecimento social e os elogios podem ser considerados recompensas simbólicas que influenciam a motivação no trabalho.	Albert Bandura – <i>Social Foundations of Thought and</i>

		<i>Action: A Social Cognitive Theory</i> (1986)
<b>Sucesso</b>	O sucesso individual está relacionado ao alcance da autorrealização, nível mais alto da hierarquia das necessidades humanas.	Abraham Maslow – <i>Motivation and Personality</i> (1954)
	O sucesso profissional pode ser entendido como resultado da congruência entre valores individuais e valores organizacionais.	Edgar Schein – <i>Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs</i> (1978)
<b>Prejuízo</b>	O conceito de prejuízo está associado a custos psicológicos e sociais decorrentes de más decisões, gerando consequências negativas para o indivíduo e para a organização.	Daniel Kahneman e Amos Tversky – <i>Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk</i> (1979)
	Prejuízos organizacionais também podem decorrer de processos de estresse e burnout, afetando a saúde mental e o desempenho dos trabalhadores.	Christina Maslach e Michael Leiter – <i>The Truth About Burnout</i> (1997)
<b>Reconhecimento</b>	O reconhecimento é um dos principais fatores motivacionais no trabalho, sendo identificado como elemento-chave para a satisfação e o desempenho.	Frederick Herzberg – <i>The motivation to work among Finnish supervisors</i> (1965)
	O reconhecimento é essencial para a motivação intrínseca, reforçando sentimentos de competência e autonomia.	Edward Deci e Richard Ryan – <i>Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior</i> (1985)

Fonte: autora (2025).

A análise qualitativa das perguntas abertas reforça e complementa os achados quantitativos. Muitos relatos revelam um desconforto persistente com o reconhecimento: elogios recebidos por chefias, por exemplo, foram frequentemente interpretados como pressão adicional ou medo de não corresponder. Algumas servidoras relataram sentir que, após um reconhecimento público, precisariam se esforçar o dobro para não "serem descobertas".

Em termos estatísticos, o medo de avaliações formais foi mencionado de forma direta ou indireta por cerca de 40% das participantes. Em paralelo, a dificuldade de aceitar elogios também se destacou como uma das dimensões mais sensíveis do fenômeno. O conjunto dos dados aponta, portanto, para uma vivência significativa do FI, tanto nas dimensões emocionais quanto nos comportamentos decorrentes, como a autossabotagem, a procrastinação e o perfeccionismo.

Para a organização e análise dessas respostas, foi utilizada a plataforma SurveyMonkey®, que gerou automaticamente uma planilha com os dados brutos resultantes da pesquisa. Cada questão aberta foi registrada em uma aba específica,

e as respostas de cada participante apareceram em linhas separadas, conforme a ordem de envio. Essa planilha foi exportada diretamente da plataforma, sem qualquer modificação ou interferência manual, sendo utilizada apenas como base para consulta e análise dos dados. Para facilitar a identificação dos relatos ao longo do texto, as respondentes são referidas por códigos como R10, R35, R117, entre outros, sendo que, por exemplo, R10 corresponde à décima linha da planilha, ou seja, à décima participante que respondeu àquela pergunta.

A seguir, são apresentadas as análises de cada uma dessas categorias, com base nas contribuições compartilhadas pelas servidoras.

### Categoria: **Competência**

#### Questão 23: **“Comparando-se com suas colegas, você costuma questionar sua competência ou se sentir menos capacitada?”**

Das 160 servidoras técnico administrativas que responderam a esta questão, 70 participantes (43,8%) relataram que costumam questionar sua competência ou se sentir menos capacitadas, seja de forma frequente ou eventual. Em muitos desses relatos, a insegurança aparece em situações de comparação com colegas mais experientes, com maior tempo de atuação ou com formação semelhante. A respondente R95, por exemplo, afirmou: “sim, costumo me sentir menos preparada que os demais.”

Também foi registrada a percepção de que fatores organizacionais, como a falta de diálogo entre setores, influenciam a autoconfiança das servidoras, conforme relatado pela R11:

Sim, tenho colegas muito experientes, tanto na função, quanto em tempo de trabalho na Unipampa, com bastante conhecimento na área em que atuam. Mesmo eu tendo 10 anos de trabalho na Unipampa, as vezes sinto que faz pouco tempo que trabalho na universidade. No meu ponto de vista, isso se dá em razão da falta de transparência e diálogo com outros setores com os quais interagimos. (R11)

Por outro lado, 76 servidoras (47,5%) afirmaram que não se sentem menos competentes em relação às colegas, nem se comparam negativamente. As respostas desse grupo indicam autopercepção positiva de suas habilidades ou valorização das diferenças individuais entre os profissionais. A R117 expressou essa

percepção afirmando: “Não, acredito que consigo aprender qualquer coisa se eu me dedicar.”

Além desses dois grupos, 14 participantes (8,7%) apresentaram respostas intermediárias, nas quais demonstram incerteza ou evitam posicionar-se em relação à própria competência. Em geral, são respostas breves ou condicionais, como a da R72, que respondeu apenas: “Às vezes.”

O relato da R94 associou a autocobrança à percepção de responsabilidade funcional:

Não me sinto menos capacitada, mas costumo me exigir para fazer mais que a equipe, por achar que recebo a mais por isto, mts vezes me cobrando mais e fazendo mais horas extras, mesmo que poucos saibam para que eu tenha domínio sobre os conteúdos que meu setor exige. (R94)

Os dados revelam que um número ligeiramente maior de servidoras afirmou não se sentir menos capacitada em comparação às colegas. Ainda assim, parte das respondentes relatou experiências de insegurança ou autopercepção negativa, especialmente em contextos de comparação profissional. Esses relatos dialogam com os estudos de Clance e Imes (1978) e Clance (1985), que descrevem que pessoas que vivenciam o FI frequentemente duvidam de suas próprias competências, mesmo quando apresentam desempenhos satisfatórios.

A comparação com colegas, sobretudo em ambientes marcados por exigência ou ausência de reconhecimento, pode atuar como gatilho para sentimentos de inadequação, conforme Hutchins e Rainbolt (2017), que também apontam o questionamento da própria *expertise* e a vivência do sucesso como ameaça entre os fatores desencadeadores do FI. Nesse contexto, o perfeccionismo exerce um papel importante: enquanto a busca saudável por altos padrões pode estimular o desempenho, o perfeccionismo desadaptativo leva à autocrítica constante e à preocupação excessiva com avaliações externas. Hill e Curran (2016) mostram que essas preocupações perfeccionistas estão associadas a maiores níveis de esgotamento, e Vergauwe *et al.* (2015) identificam o perfeccionismo desadaptativo como um dos principais preditores do FI, ao lado da baixa autoeficácia e do neuroticismo.

Categoria: **Medo**



**Questão 24: “Você já sentiu algum receio de não conseguir corresponder às expectativas de seus chefes e colegas no futuro? Se sim, como isso afeta você?”**

Das 159 servidoras que responderam à pergunta, 51 (32,1%) declararam não possuir esse receio, como é o caso da servidora R98 que mencionou: “Não sinto esse receio. Sempre estou estudando e procurando evoluir.”. Provavelmente, ela deve apresentar sentimentos leves do FI. Já 94 (59,1%) relataram sentir, em maior ou menor grau, algum tipo de preocupação quanto a corresponder às expectativas alheias. Entre essas, o medo aparece frequentemente associado a estados de ansiedade, estresse, insegurança e, em alguns casos, sintomas físicos, como insônia e taquicardia. É o que salientam Pauline e O'Toole (1998), quando destacam que, para superar o desafio de um trabalho que a instigue, a mulher precisa sofrer, onde os desafios do trabalho deixam de ser um prazer, uma satisfação, e remetem à dor, ao sofrimento, ao medo.

Os relatos também mostram que o impacto subjetivo das expectativas externas pode ser profundo, mesmo quando não há uma cobrança explícita. Outras servidoras evitam se candidatar a novas funções ou se expor profissionalmente por medo de falhar, como é o caso da R148 que afirmou: “Sim, muitas vezes nem tento por medo de não conseguir realizar algo”. É o que Clance (1985) chama de internalização de mitos sobre a própria capacidade e inteligência, o que alimenta o medo constante de avaliação.

Outras, embora tenham respondido “sim”, atribuem ao medo um papel de impulso, como uma forma de se desafiar. Nessas falas, o receio se transforma em motivação para buscar excelência, ainda que isso venha acompanhado de sobrecarga emocional. É o caso da servidora que relatou: “Sim, tento me preparar para as demandas.” (R25), ou daquela que compartilhou:

Sim, em situações novas tenho medo de que minha atuação e conhecimento possam ser insuficientes para uma boa execução da tarefa. Entretanto, essa insegurança inicial é proveitosa, faz com que eu pare para estudar sobre o assunto e organizar as ideias. (R105)

Um pequeno grupo de 14 servidoras (8,8%) apresentou respostas sem posicionamento claro, como no caso da R94, que afirmou: “Evito pensar nisto, foco

no fazer mais (o que não sei se é certo em se tratando de saúde mental).” Nessas falas, a presença ou ausência de receio não pôde ser determinada com segurança.

O medo de decepcionar tende a se intensificar em ambientes marcados por pouca transparência, ausência de diálogo institucional e *feedbacks* escassos. Quando não há retorno claro sobre o próprio desempenho, as servidoras passam a depender exclusivamente da percepção alheia, muitas vezes imaginada ou amplificada, para avaliar se estão “à altura” do que se espera delas. Uma das participantes expressou isso ao dizer: “Sim, gera estresse e ansiedade em não corresponder às expectativas.” (R68).

Há também quem procure seguir suas próprias referências internas de qualidade, relativizando as pressões externas; ainda assim, esses relatos indicam que a falta de reconhecimento formal ou simbólico pode reforçar dúvidas e fragilizar a confiança, especialmente em contextos nos quais o esforço pessoal não é visível ou valorizado. Como afirmou R79 ao dizer: “Acredito que meus colegas e chefias não vejam as minhas capacidades.”

Esse comportamento é coerente com os pressupostos do FI, segundo os quais o sucesso não é facilmente assimilado, e o medo constante de não estar “à altura” alimenta ciclos de autocrítica e vigilância (Clance, 1985). Leonhardt *et al.* (2017) destacam que a falta de *feedback* elucidativo e o excesso de exigência — tanto interna quanto do ambiente — criam o terreno ideal para o surgimento ou a intensificação desse tipo de insegurança. Mesmo servidoras que reconhecem sua competência podem ser afetadas pela percepção de que é preciso, a todo momento, corresponder a um padrão idealizado de desempenho, o que reforça o perfeccionismo desadaptativo e a sensação de fraude (Ibrahim *et al.*, 2020; Soares *et al.*, 2021).

**Questão 25: “Você já evitou avaliações ou oportunidades de *feedback* por receio de ser avaliada? Se sim, explique como isso impactou sua carreira e suas decisões profissionais.”**

Das 157 servidoras que responderam à pergunta, 108 delas (68,8%) afirmaram que nunca evitaram avaliações ou *feedbacks*, reconhecendo esse tipo de experiência como importante para o desenvolvimento profissional. A R30 expressou: “Não. Inclusive busco o *feedback* das chefias.”. Outra reforçou: “Não evito. Mas me causa bastante estresse.” (R23). Esses relatos sugerem que há, na instituição, certa

familiaridade com práticas de avaliação, ainda que elas despertem desconforto em algumas pessoas.

Esse dado pode ser compreendido considerando que existe uma política formal de avaliação de desempenho no serviço público federal. A Resolução nº 72/2014 do Conselho Universitário da UNIPAMPA, fundamentada na Lei Federal nº 11.091/2005, regulamenta a avaliação periódica como requisito para progressão por mérito dos técnico administrativos. De acordo com essa legislação, a cada 18 meses, os servidores devem ser avaliados com base em critérios como assiduidade, produtividade e comprometimento com o plano de trabalho.

A resolução da universidade define instrumentos, responsáveis e procedimentos a fim de garantir um processo contínuo, transparente e vinculado ao desenvolvimento institucional e individual. Essa normativa pode favorecer a criação de uma cultura institucional que compreende o *feedback* como parte da rotina profissional.

Por outro lado, 42 servidoras (26,8%) relataram já ter evitado, em algum momento, situações de avaliação ou retorno formal sobre seu desempenho, geralmente por medo de exposição, insegurança ou receio de não corresponder às expectativas. Como disse R21 quando comentou: “Sim. Já perdi oportunidades.” Outra relatou: “Sim, nunca quis concorrer a nenhum cargo eletivo para não ser julgada.” (R52). Há ainda quem tenha evitado avaliações acadêmicas, como revelou uma servidora: “Sim, medo de realizar seleção para mestrado, o que me fez não fazer seleção para mestrado até hoje e me faz perder o valor do auxílio que teria se tivesse mestrado.” (R118).

Esses relatos sugerem a presença de um medo persistente da avaliação, que pode funcionar como uma barreira ao crescimento profissional e pessoal. A ansiedade associada a esses momentos, sejam eles formais ou informais, é recorrente nos depoimentos e revela um padrão de insegurança diante da possibilidade de exposição.

Como observaram Clance (1985) e Bravata *et al.* (2020), esse medo de ser descoberta como “incompetente” é comum entre mulheres que internalizam dúvidas sobre sua própria capacidade, o que pode levá-las a evitar situações em que sentem que poderão falhar ou ser julgadas. Esse comportamento de evitação, portanto, pode ser interpretado como uma estratégia de autoproteção adotada por pessoas que vivenciam o FI.

A literatura sugere que práticas frequentes de *feedback* podem ajudar no desenvolvimento profissional e na construção de uma percepção mais positiva de competência. Quando o reconhecimento passa a fazer parte da rotina da instituição, é possível que ele seja mais facilmente aceito pelas servidoras, o que pode contribuir para diminuir a autocrítica e fortalecer a confiança e a autoestima no trabalho.

Além desses dois grupos, 7 servidoras (4,5%) forneceram respostas que não permitiram determinar com clareza se já evitaram avaliações ou *feedbacks*. Algumas relataram não se lembrar da situação, outras demonstraram incerteza ou dúvida sobre o próprio comportamento. Uma delas, por exemplo, afirmou: “Acho que evito inconscientemente, pois não solicito *feedback*. *Feedback* no setor público existe????” (R71).

#### Categoria: **Elogios**

**Questão 26: “Como você se sente ao receber elogios ou reconhecimento por suas realizações? Você se considera merecedora desses elogios?”**

Entre as 160 participantes que responderam à pergunta, 67 servidoras (41,9%) relataram aceitar elogios com naturalidade, percebendo-os como justos, motivadores e compatíveis com o próprio esforço. R47 declarou: “Receber elogios me faz sentir bem. É gratificante ver que o meu esforço é reconhecido e isso me motiva ainda mais.” Outra afirmou: “Fico feliz por ser reconhecida, pois faço tudo com muito cuidado e dedicação.” (R145).

Em contraponto, 39 servidoras (24,4%) demonstraram dificuldade em aceitar elogios, expressando sentimentos como vergonha, sensação de não merecimento, dúvida quanto à sinceridade ou minimização da própria conquista. Uma das respostas mais emblemáticas foi a da R125, que escreveu: “Sinto-me envergonhada, como se não fosse merecedora e as pessoas estivessem falando apenas para agradar.” R53 comentou: “Pareço uma farsa.” Há também quem duvide da própria competência:

Ao receber elogio, me sinto um pouco incomodada, como se quisesse que a pessoa parasse de elogiar. Se tiver outras pessoas perto, me sinto ainda mais envergonhada. Às vezes acho que mereço, mas começo a racionalizar e logo mudo de ideia. (R140)

Além desses dois grupos, 15 servidoras (9,4%) forneceram respostas ambíguas, demonstrando sentimentos contraditórios ao serem reconhecidas. Em alguns casos, há satisfação e desconforto simultâneos. Um exemplo é a participante R144 que afirmou: “Eu me sinto feliz, mas não gosto de ser o centro das atenções. Eu me considero merecedora.” R49 declarou: “Me sinto bem, mas às vezes não acredito que mereça todo o mérito.”

Por fim, 39 respostas (24,4%) foram consideradas vagas ou imprecisas, dificultando a interpretação. Trata-se de frases muito breves ou genéricas, como “Sim” ou “Às vezes”, que não trazem a explicação solicitada na pergunta, o que compromete o entendimento completo da resposta, já que não oferecem elementos suficientes para classificar com segurança o sentimento da respondente.

A predominância de respostas positivas indica que, para uma parcela expressiva das servidoras, o elogio é bem-vindo e tem efeito motivador. Esse dado dialoga com o que aponta Mello (2023), ao explicar que o FI pode levar à desconfiança em relação aos próprios méritos, mesmo diante de conquistas reais. Nesses casos, o elogio sincero e contextualizado cumpre um papel importante: contribui para romper o ciclo da autodepreciação, fortalecer a percepção de competência e incentivar uma relação mais acolhedora com o próprio desempenho.

Categoria: **Sucesso**

**Questão 27: “Já houve momentos em que você atribuiu seu sucesso a fatores externos, como sorte ou conhecer as pessoas certas, em vez de acreditar que seu sucesso advém de suas próprias habilidades? Se sim, como isso afetou a sua confiança e autoimagem?”**

Das 156 respostas, 47 servidoras (30,1%) afirmam fazer isso com frequência, enquanto 58 servidoras (37,2%) indicam esse pensamento de forma esporádica. A análise qualitativa mostra que, para uma parcela das respondentes, essa percepção enfraquece a autoconfiança. Há relatos que apontam sentimentos como

insegurança, medo de não corresponder e a sensação de ocupar um lugar que não lhes pertence. A R47 exemplifica: "Sim, isso me coloca em uma posição de bastante insegurança, timidez e pouca naturalidade. Diria que até, eventualmente, posso ficar mais reativa. Ou seja, reduz minha confiança e afeta minha autoimagem." A R120 menciona: "Sim, afeta minha autoconfiança."

Esse padrão é descrito por Clance e Imes (1978) como central no FI, em que o sujeito reinterpreta seus resultados positivos como fruto de acaso ou erro de avaliação, e não de competência real. Leonhardt *et al.* (2017) reforçam que essa dissonância cognitiva ocorre mesmo diante de evidências objetivas de mérito. Como destacam Langford e Clance (1993), mesmo diante de conquistas, indivíduos podem apresentar sentimentos impostores associados à ansiedade, à necessidade de parecer constantemente competentes, à tendência à vergonha e até a experiências familiares pouco acolhedoras, fatores que ajudam a compreender a persistência da insegurança em contextos de sucesso. Todavia, 51 servidoras (32,7%) rejeitam essa associação, atribuindo seu sucesso ao próprio esforço e habilidades.

Por outro lado, algumas mulheres demonstram um olhar mais equilibrado. Reconhecem que o ambiente e as oportunidades interferem, mas reforçam que a permanência no cargo e o bom desempenho se devem à dedicação pessoal. Como expressa uma respondente:

Sorte e azar são conceitos interessantes ligados à probabilidade de algo potencialmente bom ou ruim acontecer. Eu não desmereceria a um evento inesperado que leve a um sucesso pois grande parte desse evento se tornar em algo concreto é ser reconhecido e aproveitado da maneira correta. Mesmo me considerando sortuda, jamais diminuiria minha participação em minhas realizações. (R35)

**Questão 28: “Quando você alcança sucesso em algo, já sentiu secretamente que não merecia e que enganou os outros?”**

Das 158 servidoras que responderam à esta questão, 43 delas (27,2%) afirmaram sentir esse tipo de sensação de forma recorrente, outras 27 (17,1%) relataram vivenciá-la ocasionalmente e 88 delas (55,7%) disseram nunca ter se sentido assim. Entre as 70 servidoras que relataram já terem sentido isso de forma recorrente ou esporádica, uma parte delas descreveu ter sentimentos associados à insegurança, receio de exposição ou inadequação. A participante R09 afirmou: “Normalmente não. Após a realização de algo, sempre penso como poderia fazê-lo

melhor. Mesmo aprovando os resultados.”, enquanto R11 relatou: “Não enganar propriamente, mas às vezes acho que o elogio é demais.”

Entre as 88 servidoras (55,7%) que disseram nunca terem se sentido assim, as respostas sugerem uma relação mais direta entre esforço pessoal e conquista. Como afirmou R45: “Não. Sinto que sou merecedora.” Esse tipo de resposta mostra que 88 participantes reconhecem suas capacidades e se sentem confortáveis com o próprio sucesso. Segundo Ibrahim *et al.* (2020), essa percepção positiva pode funcionar como uma proteção contra o FI, especialmente em ambientes exigentes. Quando a pessoa entende que seu bom desempenho vem do próprio esforço, fica menos vulnerável à dúvida constante sobre seu mérito.

Já entre as participantes que expressaram dúvidas ocasionais, há respostas que indicam ambivalência. São relatos em que o reconhecimento das próprias habilidades convive com a sensação de insuficiência. Um exemplo foi o que escreveu R101: “Geralmente sinto que mereço o sucesso, mas surge a insegurança de desapontar as pessoas dali para a frente.” Mello (2023) aponta que esse tipo de insegurança, quando associado a resultados positivos, pode estar relacionado à dificuldade de internalizar o próprio sucesso e ao receio de não corresponder às expectativas alheias.

#### Categoria: **Prejuízo**

**Questão 29: “Você sente que está no seu pleno potencial ou, se receber estímulos positivos do seu empregador, poderia ser mais feliz no trabalho?”**

Das 157 servidoras que responderam à questão, 25 delas (15,9%) afirmam sentir que estão em seu pleno potencial no trabalho. Em contrapartida, 104 servidoras (66,2%) dizem que não estão atuando no seu máximo, sendo que 83 delas (52,9%) acreditam que estímulos positivos do empregador, como reconhecimento, valorização e suporte, poderiam contribuir para maior felicidade ou desempenho, enquanto 21 (13,4%) reconhecem estar abaixo do potencial, mas não vinculam essa condição diretamente à falta de estímulos.

A servidora R101 exemplifica: “Não estou no meu pleno potencial. Penso que se tivesse uma equipe (e chefias) mais engajada e comprometida poderia alcançá-lo.” R47 relata: “Não sinto que estou no meu pleno potencial. Contudo, se estivesse no meu pleno potencial e recebendo estímulos positivos ou orientações

construtivas acredito que não sei se poderia ser mais feliz, mas estaria mais satisfeita.” Há também quem mencione o peso da sobrecarga, como a R17:

Não sinto que estou no meu pleno potencial. Sinto que em meio a tantos papéis que desempenho - mãe, profissional, acadêmica, filha, esposa - todos acabo fracassado. Sim. Gostaria de receber mais estímulos positivos. No momento não dou feliz no meu trabalho. (R17)

Além dessas, 17 respondentes (10,8%) afirmam estar satisfeitas ou felizes no trabalho mesmo sem atuar no limite de suas capacidades ou sem depender de estímulos. Como declarou a servidora R27: “Sou feliz no trabalho mesmo não desenvolvendo todo meu potencial.” Já 11 servidoras (7%) deram respostas ambíguas, condicionais ou reflexivas, sem posicionamento claro.

As respostas sugerem que parte das servidoras percebe não estar utilizando todo o seu potencial no trabalho, em muitos casos associando isso à falta de estímulos que favoreçam seu desenvolvimento. Meurer (2022) observa que pessoas que vivenciam o FI tendem a subestimar suas próprias capacidades, superestimando as dos outros, o que pode levá-las a evitar situações que demandem maior protagonismo, por medo de não corresponder às expectativas. Essa percepção pode gerar retraimento diante de oportunidades de crescimento, como aparece na fala da participante R151, quando relata: “Poderia ser mais feliz, se eu fosse estimulada. As pessoas fazem questão de humilhar os outros e isso é muito ruim.”

A ausência de reconhecimento também alimenta a insegurança, como aponta a participante R153: “Com certeza identifico que por muitos momentos minhas competências não são reconhecidas ou consideradas e isso faz com que eu me desmotive.” Como observam Bezerra *et al.* (2021), o FI pode surgir em contextos de incerteza quanto às próprias conquistas, especialmente quando faltam evidências externas que as validem. Assim, a ausência de reconhecimento percebida por algumas servidoras pode contribuir para o afastamento do seu pleno potencial no trabalho.

Categoria: **Reconhecimento**



**Questão 30: “Você sente necessidade de ser reconhecida pelo seu bom desempenho? Como isso influencia na sua motivação no trabalho?”**

Entre as 157 servidoras que responderam à questão, 62 delas (39%) relataram sentir necessidade de reconhecimento. Dentre essas, algumas mencionaram diretamente os efeitos negativos da ausência de retornos positivos na motivação, como observa-se no relato de R17: “Sinto necessidade. Constantemente estou desmotivada por não receber *feedbacks*.”

Outra servidora, R93, relatou:

eu sinto sim, pois me destaco entre muitos colegas pela minha boa vontade em ajudar a todos e resolver problemas do setor. Já aconteceu de haver demandas que ninguém resolvia, não era atribuição de ninguém, e era algo relevante e que poderia ter consequências futuras. Então eu me ofereci e fui buscar a solução, que era externa à Universidade. Houve momentos decisivos em que atuei sozinha, sem o apoio de quem tinha maior conhecimento que eu, mas dei meu máximo e nunca recebi nem um obrigado. (R93)

Da mesma forma, o relato de R47 reforça essa necessidade e mostra os efeitos da ausência de reconhecimento na motivação:

Embora, na maior parte das vezes me sinta uma fraude, acredito que o reconhecimento é importante. Me sinto útil, mas não valorizada, isso me desmotiva muito no trabalho. Parece que quem não faz nada, ou enrola nas responsabilidades, tem o mesmo reconhecimento e valor de quem se empenha e se dedica. Noto isso com várias colegas. Esses aspectos só me desmotivam e me fazem sentir uma certa apatia no trabalho. (R47)

Esse tipo de relato pode indicar que, quando o reconhecimento simbólico não acontece, algumas pessoas passam a sentir que seu esforço não é valorizado. Isso talvez ajude a explicar por que, mesmo com dedicação, elas acabam se sentindo desmotivadas ou distantes do trabalho.

Sessenta e duas servidoras (39%) afirmaram manter sua motivação no trabalho mesmo sem elogios ou recompensas. Esse grupo mencionou valores como responsabilidade, ética e compromisso institucional como principais referências para sua atuação. Na resposta de R35, pode-se observar que ela percebe a valorosidade de seu trabalho, mesmo sem haver um reconhecimento verbal ou simbólico:

Acho que não tenho essa necessidade de reconhecimento. Alguns trabalhos são vistos como suporte e enquanto estão funcionando são praticamente invisíveis, porém se nota e faz muita falta quando não estão acessíveis. Ainda que não tenha o reconhecimento, sei que meu trabalho é importante e contribui com o funcionamento da universidade. (R35)

Já a participante R08 declarou: “Reconhecimento é importante, no sentido de *feedback*, porém não preciso de elogios para realizar meu trabalho da forma que acredito ser a melhor.”

As demais 32 (21%) demonstraram posicionamentos intermediários ou parciais em relação ao reconhecimento. Um exemplo é a resposta de R121 “Às vezes faz bem ser reconhecida pelo seu desempenho, mas não tenho a necessidade de ser reconhecida, a não ser que alguém use o bom trabalho que fiz para se promover.” Segundo Leonhardt *et al.* (2017), o reconhecimento pode ser interpretado como exagerado ou não merecido, o que contribui para os sentimentos de insegurança. Ibrahim *et al.* (2020) destacam que o desconforto diante do elogio está associado à crença de não ser competente o suficiente, mesmo quando os resultados obtidos são positivos.

Nas três formas de resposta, afirmativa, negativa ou parcial, o tema do reconhecimento aparece como um aspecto importante da experiência profissional, seja como incentivo à motivação, como parte de um ambiente colaborativo ou como elemento que ativa mecanismos de autocrítica e insegurança ligados ao FI.

Ao final dessa seção que apresenta os resultados, passa-se a seguir às conclusões desta pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES

Ao chegar ao final desta pesquisa sobre o FI entre servidoras técnico administrativas de uma universidade pública, é inevitável retornar à pergunta que a originou: de que forma esse fenômeno se manifesta na vivência dessas mulheres? A resposta não é única nem simples, mas foi construída com solidez a partir de 169 respostas à Escala de Clance (CIPS) e de dezenas de relatos abertos que, juntos, revelam um cenário ao mesmo tempo abrangente, delicado e revelador.

A análise geral da CIPS evidenciou a presença expressiva do fenômeno entre as servidoras técnico administrativas da Unipampa. Com base nos 169 questionários válidos, 25% (43 mulheres) apresentaram sentimentos leves, 34% (57 mulheres) moderados, 32% (54 mulheres) frequentes e 9% (15 mulheres) intensos. A maior concentração está nos níveis moderado e frequente, que juntos somam 66% da amostra. Os números falam por si: uma em cada quatro servidoras praticamente não apresenta traços do fenômeno, duas em cada três convivem com sentimentos impostores de forma moderada ou frequente, e uma parcela menor, mas ainda relevante, enfrenta esses sentimentos de maneira intensa. Mais do que uma simples distribuição estatística, esses dados evidenciam que o FI está presente no cotidiano institucional sob diferentes formas e proporções, sendo mais intenso entre aquelas que não ocupam cargos de chefia, o que sugere que o reconhecimento simbólico e formal ainda faz falta para muitas.

Mas foram as palavras das servidoras que deram alma aos resultados. Nos relatos, emergem sentimentos que se transformaram em categorias centrais da análise. O medo aparece em diferentes formas: receio de não corresponder às expectativas, insegurança diante de avaliações e preocupação em expor fragilidades. O reconhecimento surge tanto pelo desconforto diante de elogios quanto pela sensação de invisibilidade, quando os esforços realizados parecem não ser percebidos. O prejuízo se associa ao cansaço emocional, à sobrecarga e à autocrítica que consomem energia no dia a dia. Já a competência se manifesta nas comparações feitas com colegas, acompanhada pela dúvida sobre estar à altura das exigências do cargo. O sucesso, por sua vez, nem sempre é internalizado como fruto de mérito pessoal, sendo muitas vezes vivido com desconfiança, como se tivesse sido conquistado por acaso. Essas palavras, quando articuladas, revelam rotinas marcadas por cobrança interna e sentimentos de insuficiência, mostrando como o FI se expressa nas dimensões subjetivas e cotidianas da vida institucional e ajudando a dar sentido aos dados quantitativos.

Essas manifestações mostram que o FI vai muito além da insegurança pessoal. Ele está ligado ao modo como o trabalho é avaliado, reconhecido ou ignorado, e às estruturas institucionais que sustentam uma lógica meritocrática nem sempre justa, especialmente para as mulheres. O fenômeno, nesse contexto, ganha corpo como uma experiência socialmente construída. Não é um problema individual, mas um reflexo das relações que se estabelecem no ambiente organizacional.

Diante disso, os três objetivos propostos nesta pesquisa foram plenamente alcançados: (1) averiguar, por meio de uma escala, a manifestação do FI em servidoras técnico administrativas; (2) identificar as principais revelações das Técnicas Administrativas em Educação sobre a presença do FI em si mesmas; (3) Apresentar um Guia de Recomendações, elaborado a partir da pesquisa e do referencial teórico do estudo, que sugira ações institucionais voltadas à superação do Fenômeno Impostor entre as Técnicas Administrativas em Educação. A Escala de Clance permitiu identificar a prevalência do FI; as respostas abertas trouxeram uma compreensão sensível e subjetiva das experiências; e o Guia buscou oferecer caminhos práticos para apoiar a gestão universitária com seriedade e empatia.

Em consonância com o objetivo geral deste estudo, investigar como o FI se manifesta entre TAEs de uma universidade pública federal, analisando fatores que influenciam suas experiências profissionais e possíveis estratégias de enfrentamento, os resultados confirmaram que a presença do fenômeno não se limita a percepções individuais, mas está fortemente relacionada a elementos institucionais e socioculturais que atravessam a carreira dessas servidoras. A aplicação da CIPS evidenciou diferentes níveis de manifestação do FI, enquanto os relatos qualitativos trouxeram à tona fatores como medo de avaliação, dificuldade de reconhecimento, sobrecarga e atribuição do sucesso a causas externas. Esses elementos mostram que o fenômeno é condicionado tanto por aspectos subjetivos quanto pelo contexto organizacional, exigindo que as estratégias de enfrentamento incluam, além do apoio individual, políticas institucionais de valorização, *feedback* e reconhecimento. A elaboração do Guia de Recomendações, nesse sentido, representa a materialização prática desse compromisso, ao propor caminhos de prevenção, reconhecimento e enfrentamento que dialogam com as necessidades reais das servidoras e com a literatura da área.

Respondendo diretamente à pergunta de pesquisa, o FI se revela de diferentes maneiras: aparece internamente, como dúvidas sobre o próprio mérito, medo de falhar e sensação de não merecimento; manifesta-se nos comportamentos, como recusa a promoções, excesso de preparação ou procrastinação; e se expressa nas relações, como desconforto diante de elogios, medo de ser descoberta e necessidade constante de validação externa. Essas formas de manifestação ganham força em contextos de invisibilidade, falta de reconhecimento e ausência de *feedback*.

A grande lição desta pesquisa é que o problema não está, essencialmente, nas servidoras. Está, em boa parte, nos contextos em que elas habitam. A maioria dessas mulheres não duvida de sua capacidade por falta de competência, mas porque atua em ambientes onde os méritos não são claramente reconhecidos, onde o silêncio prevalece sobre o apoio e onde o erro é visto como fracasso, não como parte do aprendizado. Romper com isso é urgente.

Tratar o FI como um desafio organizacional, e não como uma fragilidade individual, é um caminho para a superação. Instituições que reconhecem esse fenômeno, que criam espaços seguros para escuta e que validam as conquistas de suas servidoras com clareza e humanidade contribuem não apenas para o bem-estar de quem trabalha, mas também para a qualidade dos serviços públicos.

Como reforçam Tulshyan e Burey (2021), combater o FI exige mais do que intervenções individuais: é preciso revisar estruturas e culturas organizacionais que perpetuam a insegurança, a invisibilidade e a desvalorização, especialmente de mulheres em ambientes de trabalho. Nesse sentido, as ações propostas no Guia de Recomendações desta pesquisa alinham-se às melhores práticas internacionais ao sugerir mudanças sistêmicas — como programas de mentoria, políticas de *feedback* construtivo e iniciativas de visibilidade para conquistas femininas —, buscando criar um ambiente institucional em que as servidoras possam reconhecer e internalizar plenamente seu valor.

Esse debate se conecta também às reflexões sobre mulheres e carreira, pois evidencia que suas trajetórias ainda são atravessadas por barreiras simbólicas e estruturais que reforçam dúvidas, sobrecarga e invisibilidade. Ao propor o Guia de Recomendações como produto técnico-tecnológico, este estudo oferece não apenas um diagnóstico sólido, mas também uma resposta prática e propositiva, que pode inspirar políticas institucionais capazes de reconhecer a contribuição das servidoras e fortalecer sua presença e protagonismo no espaço público.

## **6 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS**

A presente pesquisa apresenta limitações. Por se tratar de um estudo baseado em autorrelato, existe a possibilidade de viés de desejabilidade social. Ainda que o questionário tenha sido aplicado de forma anônima, é importante reconhecer que esse tipo de viés não depende exclusivamente da identificação do

respondente. Em muitos casos, ele decorre da internalização de valores sociais ou profissionais que fazem com que as participantes procurem transmitir uma imagem positiva de si mesmas, mesmo em contextos confidenciais. Assim, é possível que algumas respostas tenham sido moduladas por um desejo inconsciente de corresponder às expectativas sociais, institucionais ou pessoais, o que pode atenuar a expressão de sentimentos mais profundos relacionados ao FI. Além disso, a pesquisa foi realizada em apenas uma universidade pública, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados para outras instituições com diferentes culturas organizacionais, políticas de gestão e dinâmicas de trabalho.

Para investigações futuras, recomenda-se a ampliação da amostra para outras instituições públicas de ensino, a fim de identificar padrões e variações em diferentes contextos. Estudos longitudinais poderiam trazer contribuições valiosas ao acompanhar a evolução dos sentimentos relacionados ao FI ao longo da trajetória profissional das servidoras, especialmente em momentos de transição de cargo, retorno de licenças ou participação em ações formativas.

Por fim, ao longo do desenvolvimento deste trabalho, percebeu-se a ausência de algumas variáveis que poderiam ter enriquecido a análise. Questões como o histórico profissional anterior à Unipampa, o tempo de atuação no serviço público, a experiência no setor privado, o segmento de origem profissional, bem como aspectos relacionados à vida familiar (como a existência de dependentes ou suporte conjugal), poderiam lançar novas luzes sobre como o FI se manifesta em diferentes trajetórias e condições de vida. Também seria interessante explorar se a presença de *hobbies* ou atividades de realização pessoal que influenciam na forma como as servidoras percebem a própria competência e enfrentam os sentimentos associados ao FI.

Os resultados desta pesquisa podem contribuir para ampliar o debate sobre os fatores subjetivos que atravessam o cotidiano profissional de mulheres no serviço público, aumentando as possibilidades de intervenção institucional sensível, efetiva e humanizada.

## 7 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Atendendo às exigências do PROFIAP, o Produto Técnico Tecnológico desta pesquisa consiste em um Guia de Recomendações destinado à gestão universitária, com orientações para prevenir, reconhecer e enfrentar o FI entre servidoras técnico administrativas em educação. O guia foi elaborado a partir dos dados coletados com 169 servidoras e do referencial teórico sobre o tema, de modo a converter evidências em ações de gestão aplicáveis.

O material está estruturado em: (i) Apresentação, situando o propósito do guia; (ii) Contextualização, definindo o FI no serviço público e recuperando os principais achados da pesquisa (predominância de níveis moderados e intensos do FI, maior ocorrência entre mulheres mais jovens e sem funções de liderança, e relatos de autocrítica elevada, medo de avaliações, dificuldade em aceitar elogios e atribuição do sucesso à sorte); (iii) Recomendações à Gestão, organizadas nos eixos Prevenir, Reconhecer e Enfrentar, cada um acompanhado de ações práticas (formações contínuas, clareza de papéis, mentoria; promoção de segurança psicológica e *feedback* com empatia; reconhecimento estruturado; apoio psicológico institucional, políticas de bem-estar, redução de sobrecarga); e (iv) Considerações finais, que reforçam o compromisso institucional necessário para ambientes de trabalho mais acolhedores e justos.

Seu caráter é orientativo e não normativo: o guia visa subsidiar discussões internas, apoiar a formulação e revisão de práticas de gestão de pessoas e pode ser adaptado a diferentes contextos organizacionais do serviço público.

O conteúdo integral do relatório técnico encontra-se disponível no Apêndice B desta dissertação.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, Emanuella Lustosa; ARRUDA, Hanna Rocha de; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>
- BANDURA, Albert. **Self-efficacy: The exercise of control**. Freeman, 1997.
- BANDURA, Albert. **Social foundations of thought and action**. Englewood Cliffs, NJ, v. 1986, n. 23-28, p. 2, 1986.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, Rosária Cal; DE LORETO, Maria das Dores Saraiva. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15250-15267, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2664>.
- BAUER, Martin W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 3, p. 189-217, 2002.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, p. 20-42, 2010. Disponível em: <https://fenixlbb.isutc.ac.mz:8443/isutc/downloadFile/2819555835510800/1-%20%20CONCEITOS%20%20%20FUNDAMENTAIS%20%20DE%20COMPORTAMENTO%20ORGANIZACIONAL.pdf>.
- BEZERRA, Thereza Christina Garcia; BARBOSA, Larisse Helena Gomes de Macêdo; VIONE, Katia Correa; ATHAYDE, Rebecca Alves Aguiar; GOUVEIA, Valdiney Veloso.. Escala Clance do Fenômeno do Impostor: adaptação brasileira. **Psico-USf**, v. 26, p. 333-343, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712021260211>.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- BOYATZIS, Richard. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/11091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/11091.htm). Acesso em: 22 ago. 2025.
- BRAVATA, Dena M.; WATTS, Julie A.; HARRISON, David A. Keefer; KUNG, Albert; WILLIAMS, Lindsay S.; VOLK, Ryan J.; TURNER, Barbara J. Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: a systematic review. **Journal of general internal medicine**, v. 35, n. 4, p. 1252-1275, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>.



CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Caderno ENAP**, 45. Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>.

CARPALLO, Silvia. C. **Por que a ‘síndrome da impostora’ continua atormentando as mulheres?** *EL PAÍS Brasil*, 13 mar. 2017. Estilo. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/13/estilo/1489414564\\_421859.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/13/estilo/1489414564_421859.html). Acesso em: 26 maio 2024.

CHAKRAVERTY, Devasmita. Impostor phenomenon and identity-based microaggression among Hispanic/Latinx individuals in science, technology, engineering, and mathematics: A qualitative exploration. **Violence and Gender**, v. 9, n. 3, p. 135-141, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1089/vio.2021.0061>

CHASSANGRE, Kevin; CALLAHAN, Stacey. «J’ai réussi, j’ai de la chance... je serai démasqué»: revue de littérature du syndrome de l’imposteur. **Pratiques psychologiques**, v. 23, n. 2, p. 97-110, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.prps.2017.01.00>.

CISCO, Jonathan. Exploring the connection between impostor phenomenon and postgraduate students feeling academically-unprepared. **Higher Education Research & Development**, v. 39, n. 2, p. 200-214, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1676198>.

CLANCE, Pauline Rose; DINGMAN, Melody Penelope; REVIERE, Jennifer M. T.; STOBBER, Carolyn. Impostor phenomenon in an interpersonal/social context: Origins and treatment. **Women & therapy**, v. 16, n. 4, p. 79-96, 1995. DOI: [https://doi.org/10.1300/J015v16n04\\_07](https://doi.org/10.1300/J015v16n04_07)

CLANCE, Pauline Rose; IMES, Suzanne Ament. The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. **Psychotherapy: Theory, research & practice**, v. 15, n. 3, p. 241, 1978. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0086006>.

CLANCE, Pauline Rose; O’TOOLE, Maureen Ann. The Imposter Phenomenon: an internal barrier to empowerment and achievement. **Women & Therapy**, v. 6, n. 3, p. 51-64, 1987. DOI: [https://doi.org/10.1300/J015V06N03\\_05](https://doi.org/10.1300/J015V06N03_05).

COOK, Colleen; HEATH, Fred; THOMPSON, Russel Louis. A meta-analysis of response rates in web- or internet-based surveys. **Educational and Psychological Measurement**, v. 60, n. 6, p. 821-836, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/00131640021970934>. Acesso em: 3 ago. 2025.

CUNHA, Maria Joao; LÚCIO MARTINS, Rita. Female journalists who have reached the top: perceptions on communication, leadership, and gender bias in the Portuguese press. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 28, n. 7, p. 84-100, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2023-0004>.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Springer, 1985.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas. 2016. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002749794>.

EAGLY, Alice Hendrickson; CARLI, Linda Lorene; CARLI, Linda Lorene. Through the labyrinth: **The truth about how women become leaders**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.

EICHENBAUM, Luise; ORBACH, Susie. Feminist psychoanalysis: Theory and practice. **Women Therapists Working with Women: New Theory and Process of Feminist Therapy**. New York: Springer Publishing, 1984.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. **Desafios da liderança feminina no setor público**. Relatório de Pesquisas. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. **Guia diversidade no setor público: a construção cotidiana de uma gestão inclusiva**. Brasília: ENAP, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

FAN, Weimiao; YAN, Zheng. Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. **Computers in human behavior**, v. 26, n. 2, p. 132-139, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.10.015>. Acesso em: 3 ago. 2025.

FEENSTRA, Sanne; BEGENY, Maria O.; RINK, Floor; ELLEMERS, Naomi; DERKS, Michelle K. Contextualizing the impostor “syndrome”. **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 575024, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.575024>

FERNANDES, Maria Cristina V. Mulheres em posições de poder: obstáculos e estratégias. In: MELO, Hildete Pereira de; ABREU, Alice Rangel de Paiva (orgs.) **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas; Revan, 2005. p. 96–110.

FERRARI, Joseph R.; THOMPSON, Ted. Impostor fears: Links with self-presentational concerns and self-handicapping behaviours. **Personality and Individual differences**, v. 40, n. 2, p. 341-352, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.012>.

FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 9, n. 1-2, p. 153–180, 2011. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375>. Acesso em: 22 mai. 2025.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. As pessoas na organização. 12. ed. São Paulo: **Gente**, 2002. cap. 1, p. 11-34.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

GARCIA, Manon; MENEZES, RP de. Gestão de recursos humanos no setor público. Curitiba: **Editora Contentus**, 2020.

GOMES NETO, Manoel Bastos; CARVALHO NETO, Antônio; MOTA SANTOS, Carolina Maria; GRANGEIRO, Rebeca da Rocha. As múltiplas barreiras de gênero enfrentadas por mulheres na política. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 6, p. e2024-0124, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220240124>

GOMES, Juliana; MELLO, Simone Portella Teixeira. Por que não aceitamos o sucesso que temos? Estudando o Fenômeno da Impostora em professoras universitárias. In: SEMANA INTEGRADA DE INOVAÇÃO, ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (SIIPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – XXX CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 7., 2021, Pelotas. **Anais...** Pelotas: UFPel, 2021. Disponível em: [https://cti.ufpel.edu.br/siepe/arquivos/2021/SA\\_03519.pdf](https://cti.ufpel.edu.br/siepe/arquivos/2021/SA_03519.pdf). Acesso em: 26 mai. 2024.

GUEDES, Maria João. Can top managers' impostor feelings affect performance? **Journal of Strategy and Management**, v. 17, n. 1, p. 188-204, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2023-0008>. Acesso em: 14 mar. 2025.

HAWLEY, Katherine. Conspiracy theories, impostor syndrome, and distrust: K. Hawley. **Philosophical Studies**, v. 176, n. 4, p. 969-980, 2019. DOI: 10.1007/s11098-018-1222-4. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11098-018-1222-4>

HERZBERG, Frederick. The motivation to work among Finnish supervisors. **Personnel psychology**, v. 18, n. 4, 1965.

HILL, Andrew P.; CURRAN, Thomas. Multidimensional perfectionism and burnout: A meta-analysis. **Personality and social psychology review**, v. 20, n. 3, p. 269-288, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/1088868315596286>.

HUTCHINS, Holly M.; RAINBOLT, Hilary. What triggers imposter phenomenon among academic faculty? A critical incident study exploring antecedents, coping, and development opportunities. **Human Resource Development International**, v. 20, n. 3, p. 194-214, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1248205>.

IBRAHIM, Fabio; MÜNSCHER, Johann-Christoph; HERZBERG, Philipp Yorck. Examining the Impostor-Profile—Is there a general impostor characteristic? **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 720072, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.720072>

IBRAHIM, Fabio; MÜNSCHER, Johann-Christoph; HERZBERG, Philipp Yorck. The facets of an impostor—development and validation of the impostor-profile (IPP31) for measuring impostor phenomenon. **Current Psychology**, v. 41, n. 6, p. 3916-3927, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00895-x>.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Carga dupla: desigualdade de gênero no trabalho doméstico no Brasil**. Boletim de Estudos, n. 49. Brasília: IPEA, 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Igualdade de gênero**. Brasília: IPEA, 2020.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: **Handbook of the fundamentals of financial decision making**: Part I. 2013. p. 99-127. DOI: [https://doi.org/10.1142/9789814417358\\_0006](https://doi.org/10.1142/9789814417358_0006)

KERGOAT, Danièle; HIRATA, Helena; COSTA. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França e Japão. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**, p. 263-278, 2008.

LANGFORD, Joe; CLANCE, Pauline Rose. The imposter phenomenon: Recent research findings regarding dynamics, personality and family patterns and their implications for treatment. **Psychotherapy: theory, research, practice, training**, v. 30, n. 3, p. 495, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-3204.30.3.495>.

LAZARUS, Richard. Emotion and adaptation. New York: **Oxford University Press**, 1991.

LEACH, Patricia K.; NYGAARD, Rachel M.; CHIPMAN, Jeffrey G.; BRUNSVOLD, Melissa E.; MAREK, Ashley P. Impostor phenomenon and burnout in general surgeons and general surgery residents. **Journal of Surgical Education**, v. 76, n. 1, p. 99–106, 2019.

LEONHARDT, Mona; BECHTOLDT, Myriam N.; ROHRMANN, Sonja. All impostors aren't alike—differentiating the impostor phenomenon. **Frontiers in psychology**, v. 8, p. 1505, 2017. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01505>

MANN, S. A Síndrome do Impostor: como entender e superar essa insegurança. 1. ed. Petrópolis, RJ: **Editora Vozes**, 2021.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael. The truth about burnout. San Francisco: **Jossey-Bass**, 1997.

MASLOW, Abraham H. Motivation and personality. New York: **Harper & Row**, 1954

MATTHEWS, Gail; CLANCE, Pauline Rose. Treatment of the impostor phenomenon in psychotherapy clients. *Psychotherapy in Private practice*, v. 3, n. 1, p. 71-81, 1985. DOI: [https://doi.org/10.1300/J294v03n01\\_09](https://doi.org/10.1300/J294v03n01_09)

MELLO, Simone Portella Teixeira; IEPSEN, Luã Borges; SOARES, Isabel Teresinha Dutra; RODRIGUES, Camilo Cardoso Hise; HUBNER, Cristiane Medianeira Canabarro Flores. O fenômeno da impostora na universidade pública: uma análise estatística. *Research, Society and Development*, v. 12, n. 6, p. e2112641931-e2112641931, 2023. DOI: [10.33448/rsd-v12i6.41931](https://doi.org/10.33448/rsd-v12i6.41931).

MEURER, Alison Martins; COSTA, Flaviano. Fenômeno Impostor, Comparação Social e Cyberloafing em Redes Sociais de Graduandos em Ciências Contábeis. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 18, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v18i3.3410>

MEURER, Alison Martins; COSTA, Flaviano. Eis o melhor e o pior de mim: fenômeno impostor e comportamento acadêmico na área de negócios. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, p. 348-363, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201910370>.

NULTY, Duncan D. The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?. **Assessment & evaluation in higher education**, v. 33, n. 3, p. 301-314, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/02602930701293231>. Acesso em: 3 ago. 2025.

OLIVEIRA ROCHA, José Antônio de. Gestão de recursos humanos na administração pública. **Escolar Editora**, 2007.

OLIVEIRA, Zuleica Lopes Cavalcanti de. Trabalho e gênero: a construção da diferença. In: MELO, Hildete Pereira de; ABREU, Alice Rangel de Paiva (orgs.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas; Revan, 2005. p. 111–117.

PARKMAN, Anna. The imposter phenomenon in higher education: Incidence and impact. **Journal of Higher Education Theory & Practice**, v. 16, n. 1, 2016. Disponível em: <https://articlearchives.co/index.php/JHETP/article/view/1974/1953>. Acesso em: 2 jun. 2024.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, p. 192-207, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>.

ROSS, S. R.; KRUKOWSKI, R. A. The imposter phenomenon and maladaptive personality: Type and trait characteristics. **Personality and Individual Differences**, v. 34, n. 3, p. 477–484, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00067-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00067-3).

SAFFIOTI, Heleieth I. B. A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. 3. ed. São Paulo: **Expressão Popular**, 2013.

SANTOS, Sandra Helena Gonçalves dos. Mulher e trabalho: permanências e mudanças. In: MELO, Hildete Pereira de; ABREU, Alice Rangel de Paiva (orgs.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas; Revan, 2005. p. 69–81.

SCHEIN, Edgar H. Career dynamics: matching individual and organizational needs. Reading, MA: **Addison-Wesley**, 1978.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco: **Jossey-Bass**, 2010.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, p. 11-28, 2010.

SENADO FEDERAL. **Plano de Equidade de Gênero e Raça**. Brasília: Senado Federal, 2019.

DA SILVA, Marta Lúcia; ARAÚJO, Edgilson Tavares de; DANTAS, Lys Maria Vinhaes. Perfil de competências dos servidores técnico-administrativos em uma jovem universidade: novos perfis em uma tradicional burocracia? **Interfaces Científicas - Direito**, v. 6, n. 3, p. 103–118, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17564/2316-381X.2018v6n3p103-118>.

SIMON, Marsha; CHOI, Youn-Jeng. Using factor analysis to validate the Clance Impostor Phenomenon Scale in sample of science, technology, engineering and mathematics doctoral students. **Personality and Individual Differences**, v. 121, p. 173-175, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.09.039>.

SKINNER, Burrhus Frederic. Science and human behavior. New York: **Macmillan**, 1953.

SOARES, Ana Karla Silva; DO NASCIMENTO, Eduardo França; CAVALCANTI, Thiago Medeiros. Fenômeno do impostor e perfeccionismo: Avaliando o papel mediador da autoestima. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 116-135,

TERABE, Carla Patrícia Almeida Rocha; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014. p. 11-37. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Diogo-Fonseca-2/publication/279715172\\_Estudos em Gestao de Pessoas no Servico Publico/links/559822ce08ae99aa62ca21db/Estudos-em-Gestao-de-Pessoas-no-Servico-Publico.pdf#page=12](https://www.researchgate.net/profile/Diogo-Fonseca-2/publication/279715172_Estudos_em_Gestao_de_Pessoas_no_Servico_Publico/links/559822ce08ae99aa62ca21db/Estudos-em-Gestao-de-Pessoas-no-Servico-Publico.pdf#page=12)

THOMPSON, Ted; DAVIS, Helen; DAVIDSON, John. Attributional and affective responses of impostors to academic success and failure outcomes. **Personality and Individual differences**, v. 25, n. 2, p. 381-396, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00065-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00065-8).

TULSHYAN, Ruchika; BUREY, Jodi-Ann. Stop telling women they have imposter syndrome. **Harvard Business Review**, v. 11, n. 2, p. 1-7, 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/02/stop-telling-women-they-have-imposter-syndrome>. Acesso em: 26 maio 2024.

UNIPAMPA. **Resolução nº 72/2014**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/consuni/resolucoes/>.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. São Paulo: **Atlas**, v. 34, p. 38, 2006.



VERGAUWE, Jasmine; WILLE, Bart; FEYS, Marjolein; DE FRUYT, Filip; ANSEEL, Frederik. 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, n. 3, p. 565-581, 2015. DOI: [10.1007/s10869-014-9382-5](https://doi.org/10.1007/s10869-014-9382-5).

WEINER, Bernard. An attributional theory of motivation and emotion. New York: **Springer-Verlag**, 1986. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4948-1>.

## **APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA**



## **Pesquisa - Dissertação de mestrado**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Título da pesquisa: **Investigando a Presença do Fenômeno Impostor em Servidoras Técnico-Administrativas de uma Universidade Federal**

A pesquisa, desenvolvida pela mestrandia Eliza Gelain Heinz, estudante da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), sob orientação da Profª Dra. Simone Portella Teixeira de Melo e co-orientação da Profª Dra. Isabel Teresinha Dutra Soares, tem como foco o Fenômeno Impostor (FI). Este conceito refere-se a uma experiência psicológica em que indivíduos, principalmente mulheres, apesar de suas conquistas e competências, sentem-se como fraudes ou não merecedores de suas realizações, atribuindo seus sucessos a fatores externos, como sorte ou erro. O Fenômeno Impostor pode afetar significativamente a autoconfiança e o bem-estar no ambiente profissional.

O objetivo desta pesquisa é investigar a presença do Fenômeno Impostor entre servidoras técnico-administrativas de uma universidade federal, analisando suas possíveis causas, seus efeitos emocionais e profissionais, além de seus impactos no ambiente de trabalho. Com isso, busca-se contribuir para a compreensão do fenômeno e para o desenvolvimento de estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor para essas profissionais.

Sua participação voluntária na pesquisa consiste em responder a um questionário online, disponibilizado via plataforma **SurveyMonkey**. O questionário inclui perguntas sobre sua experiência profissional e sentimentos relacionados ao Fenômeno Impostor. O tempo estimado para o preenchimento é de aproximadamente 10 minutos.

As perguntas podem suscitar reflexões sobre experiências pessoais. Você tem total liberdade para interromper sua participação a qualquer momento, sem necessidade de justificativa. As informações fornecidas serão mantidas em sigilo, e os dados serão analisados de forma anônima. Não haverá identificação das participantes em nenhuma etapa da pesquisa.

Para mais informações ou dúvidas sobre a pesquisa, você pode entrar em contato com a pesquisadora Eliza Gelain Heinz pelo e-mail: [fenomenoimpostor@gmail.com](mailto:fenomenoimpostor@gmail.com).

**Ao clicar em “Próxima”, você declara que leu e compreendeu as informações acima e consente em participar voluntariamente desta pesquisa. Caso não deseje participar, clique no botão “Sair” no canto superior direito da tela, ou simplesmente feche a página.**

### Pesquisa - Dissertação de mestrado

#### O Fenômeno Impostor

O Fenômeno Impostor (FI) é uma experiência psicológica que pode estar presente entre mulheres bem-sucedidas que, apesar de suas conquistas, sentem-se como fraudes. Essas mulheres acreditam que seu sucesso é resultado de sorte ou circunstâncias externas, em vez de suas próprias competências.

### Pesquisa - Dissertação de mestrado

Selecione apenas uma resposta para cada pergunta de múltipla escolha.

\* 1. Muitas vezes tive êxito num teste ou numa tarefa apesar de ter medo de não ter me saído bem.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 2. Passo a impressão de que sou mais competente do que realmente sou.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 3. Se possível, evito avaliações e tenho medo que outros me avaliem.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 4. Quando as pessoas me elogiam por algo que fiz, receio não ser capaz de corresponder futuramente às expectativas criadas.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 5. Às vezes penso que estou na minha posição de sucesso atual porque estava no lugar certo, na hora certa, ou conhecia as pessoas certas.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 6. Tenho medo que as pessoas importantes para mim descubram que não sou tão capaz quanto pensam que sou.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 7. Costumo lembrar mais dos incidentes nos quais fracassei do que aqueles nos quais obtive sucesso.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 8. Raramente desenvolvo uma tarefa tão bem quanto gostaria.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 9. Às vezes sinto que o meu sucesso, na minha vida ou no meu trabalho, tem sido resultado de algum tipo de erro.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 10. Sinto dificuldade em aceitar elogios sobre a minha inteligência ou realizações.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

11. Sinto que o meu sucesso foi sorte.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 12. Sinto-me decepcionada em relação às minhas realizações atuais e acho que deveria ter feito muito mais.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 13. Tenho medo que descubram o quanto de conhecimento me falta.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 14. Frequentemente tenho medo de falhar em uma nova tarefa, apesar de geralmente me sair bem no que tento.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 15. Quando tive sucesso em alguma coisa e recebi reconhecimento pelos meus feitos, tive dúvidas se poderia ter sucesso novamente.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 16. Se recebo muitos elogios e reconhecimentos por algo que realizei, tendo a não dar mais importância ao que fiz.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 17. Costumo comparar a minha capacidade com a das pessoas ao meu redor e acho que elas podem ser mais inteligentes do que eu.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 18. Costumo me preocupar em não ir bem em uma prova ou projeto, embora outros ao meu redor acreditem que eu vá me sair bem.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 19. Se vou ganhar uma promoção ou reconhecimento de qualquer tipo, hesito em dizer aos outros até que aconteça de fato.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade

\* 20. Se não sou "a melhor" ou se não sou tratada de forma "muito especial" em situações que envolvem conquistas, me sinto mal ou desanimada.

- ☐ não é verdade
- ☐ raramente
- ☐ às vezes
- ☐ muitas vezes
- ☐ totalmente verdade



\* 21. Qual a sua faixa etária?

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Até 25 anos     | <input type="radio"/> de 48 a 54 anos |
| <input type="radio"/> de 26 a 33 anos | <input type="radio"/> de 55 a 62 anos |
| <input type="radio"/> de 34 a 40 anos | <input type="radio"/> de 63 a 70 anos |
| <input type="radio"/> de 41 a 47 anos | <input type="radio"/> 71 anos ou mais |

\* 22. Você possui CD (Cargo de Direção) ou FG (Função Gratificada)?

- ☐ Sim, possuo CD
- ☐ Sim, possuo FG
- ☐ Não possuo nenhuma das duas

23. Comparando-se com seus colegas, você costuma questionar sua competência ou se sentir menos capacitada?

24. Você já sentiu algum receio de não conseguir corresponder às expectativas de seus chefes e colegas no futuro? Se sim, como isso afeta você?

25. Você já evitou avaliações ou oportunidades de feedback por receio de ser avaliada? Se sim, explique como isso impactou sua carreira e suas decisões profissionais.

26. Como você se sente ao receber elogios ou reconhecimento por suas realizações? Você se considera merecedora desses elogios? Comente.

27. Já houve momentos em que você atribuiu seu sucesso a fatores externos, como sorte ou conhecer as pessoas certas, em vez de acreditar que seu sucesso advém de suas próprias habilidades? Se sim, como isso afetou a sua confiança e autoimagem?

28. Quando você alcança sucesso em algo, já sentiu secretamente que não merecia e que enganou os outros?

29. Você sente que está no seu pleno potencial ou se você receber estímulos positivos do seu empregador, você poderia ser mais feliz no trabalho?

30. Você sente necessidade de ser reconhecida pelo seu bom desempenho? Como isso influencia na sua motivação no trabalho?

### **Pesquisa - Dissertação de mestrado**

**Obrigada por participar!**

Ao clicar em "Concluir" você verá a sua pontuação e em qual nível de impostorismo você se encaixa, de acordo com a Escala do Fenômeno Impostor de Clance.

Fonte: CLANCE, P. R. Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS). Clance impostor phenomenon scale. Personality and Individual Differences, 1985.

<https://doi.org/10.1037/11274-000>

#### Contato

Eliza Gelain Heinz

fenomenoimpostor@gmail.com

## **APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO**



## RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Guia de Recomendações para que a gestão auxilie na prevenção, no reconhecimento e no enfrentamento do Fenômeno Impostor entre servidoras técnico administrativas em educação.

---

## RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Relatório técnico apresentado pela mestrande Eliza Gelain Heinz ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da Profª Drª Simone Portella Teixeira de Mello e coorientação da Profª Drª Isabel Teresinha Dutra Soares, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

<b>SUMÁRIO</b>	
1. Apresentação	03
2. Contextualização	04
3. Recomendações à Gestão	05
3.1 Prevenir	06
3.2 Reconhecer	08
3.3 Enfrentar	10
4. Considerações finais	12
5. Referências	13
6. Protocolo de recebimento	14

## APRESENTAÇÃO

Este Relatório Técnico Conclusivo em formato de Guia foi elaborado como Produto Técnico-Tecnológico vinculado à dissertação de mestrado “O Fenômeno Impostor em servidoras técnico administrativas: um estudo em uma universidade federal”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFPEL), em 2025. A pesquisa foi realizada por Eliza Gelain Heinz, sob orientação da professora Simone Portella Teixeira de Mello e coorientação da professora Isabel Teresinha Dutra Soares.

O estudo teve como objetivo compreender como o Fenômeno Impostor (FI) se manifesta na vivência de servidoras técnico-administrativas em educação. Esse fenômeno se refere à sensação recorrente de não se sentir tão competente quanto os outros acreditam — mesmo diante de conquistas, bons resultados e reconhecimento profissional.

Com base nos dados coletados e na literatura analisada, este material reúne recomendações destinadas à gestão universitária. Mais do que um desdobramento acadêmico, o guia busca oferecer orientações práticas para fortalecer políticas e ações voltadas à valorização das servidoras.

As propostas aqui apresentadas pretendem contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, justos e acolhedores no serviço público. Ao reconhecer o FI como um fator que pode impactar a confiança profissional e o bem-estar emocional, o guia aponta caminhos para sua prevenção, identificação e enfrentamento. Espera-se, assim, apoiar o desenvolvimento de trajetórias mais seguras e sustentáveis para as mulheres que compõem as universidades federais.

## CONTEXTUALIZAÇÃO

O Fenômeno Impostor (FI) acontece quando uma pessoa, mesmo obtendo bons resultados e sendo reconhecida por suas habilidades, sente que não merece esse sucesso. Ela convive com o medo constante de ser "descoberta" como uma fraude e tende a acreditar que suas conquistas ocorreram por sorte ou esforço exagerado — e não por mérito próprio. Essa sensação foi bem descrita por Mello (2023), ao destacar que muitas pessoas duvidam da própria capacidade, mesmo diante de evidências claras de competência.

No serviço público, certas características do ambiente de trabalho podem favorecer o surgimento ou agravamento desses sentimentos — como avaliações formais, cobranças por desempenho e a falta de reconhecimento simbólico. Essas condições costumam afetar com mais intensidade servidoras em início de carreira, fora de cargos de chefia ou atuando em setores com pouca visibilidade institucional.

Para compreender como o FI se manifesta entre servidoras técnico-administrativas em educação (TAEs) de uma universidade pública federal, desenvolvi uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa. Participaram do estudo 169 servidoras. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação da Escala do Fenômeno Impostor de Clance (CIPS) e de perguntas abertas, o que possibilitou identificar tanto os níveis do fenômeno quanto aspectos subjetivos das experiências relatadas.

Os resultados mostraram que mais de 60% das participantes apresentaram níveis moderados ou intensos de FI. Esses sentimentos foram mais frequentes entre mulheres mais jovens e que não ocupavam cargos de liderança ou funções gratificadas. Entre os principais relatos surgiram temas como autocrítica excessiva, medo de avaliações, dificuldade em aceitar elogios e a tendência de atribuir conquistas à sorte.

Diante desses achados, este Guia foi elaborado como um desdobramento da dissertação de mestrado, com o propósito de transformar o conhecimento produzido em ações concretas. A proposta é apoiar a gestão universitária na construção de ambientes mais conscientes, acolhedores e comprometidos com a valorização emocional e profissional das servidoras técnico-administrativas em educação.



## **RECOMENDAÇÕES À GESTÃO**

As recomendações a seguir têm como objetivo subsidiar a atuação da gestão de uma universidade federal na formulação de políticas e ações voltadas ao enfrentamento do Fenômeno Impostor (FI), a partir dos dados obtidos na pesquisa com 169 servidoras técnico-administrativas.

Este material foi organizado em três eixos: prevenção, reconhecimento e enfrentamento, de modo a refletir diferentes dimensões do cuidado institucional. Prevenir envolve criar condições que reduzam a insegurança e fortaleçam a percepção de competência. Reconhecer significa perceber a existência do fenômeno dentro da instituição, dar visibilidade a ele e compreendê-lo em suas diferentes manifestações. Já enfrentar remete ao apoio necessário para lidar com os impactos emocionais e profissionais do FI, garantindo bem-estar e permanência saudável no trabalho. Essa divisão busca tornar mais claras as estratégias e oferecer caminhos práticos para que a universidade possa promover ambientes organizacionais mais seguros, justos e acolhedores.

## **RECOMENDAÇÕES À GESTÃO**

### **Prevenir**

#### **Como a universidade pode fortalecer a percepção de competência entre suas servidoras?**

Muitas vezes, no contexto do Fenômeno Impostor (FI), o sentimento de incompetência não está relacionado à capacidade real, mas à falta de apoio e clareza sobre expectativas. Essa desconexão alimenta a autocrítica e a sensação de não estar à altura, mesmo diante de evidências de bom desempenho. Para lidar com esse desafio, a universidade pode investir em políticas de desenvolvimento de competências que ofereçam oportunidades de aprendizado contínuo, clareza de papéis e valorização das habilidades individuais e coletivas. Ambientes institucionais que validam conquistas e reforçam a legitimidade das capacidades profissionais reduzem a insegurança, fortalecem a confiança e ajudam a transformar o FI em estímulo para crescimento e inovação.

### **Ações práticas**

- Oferecer formações contínuas: programas de capacitação alinhados às demandas reais da instituição.
- Clarear expectativas: garantir que as atribuições de cada cargo sejam explicitadas de forma transparente.
- Valorizar múltiplas competências: reconhecer tanto habilidades técnicas quanto interpessoais e de gestão.
- Mentoria institucional: promover trocas entre servidoras experientes e iniciantes, fortalecendo o desenvolvimento mútuo.

## **RECOMENDAÇÕES À GESTÃO**

### **Prevenir**

#### **Como a universidade pode ajudar a prevenir o medo que muitas servidoras sentem em seu ambiente de trabalho?**

Quando os colaboradores percebem que estão em um ambiente seguro, o medo deixa de ser um obstáculo e pode se transformar em combustível para inovação, colaboração e crescimento. Para que isso aconteça, é importante promover uma cultura de segurança psicológica, em que todas sintam que podem se expressar, errar e aprender sem receio de punição ou julgamento.

### **Ações práticas**

- Incentivar a vulnerabilidade: líderes que reconhecem seus próprios erros e compartilham aprendizados mostram que falhar faz parte do processo.
- Reforçar o valor da tentativa: celebrar iniciativas, mesmo quando não dão certo, ajuda a reduzir o medo de errar.
- Dar *feedback* com empatia: substituir críticas duras por conversas construtivas, voltadas para o desenvolvimento.
- Estabelecer rituais de escuta: criar reuniões regulares em que todos tenham espaço para falar sem interrupções ou julgamentos.
- Proteger quem se posiciona: garantir que colaboradores que levantem preocupações ou ideias não sofram retaliações.

## **RECOMENDAÇÕES À GESTÃO**

### **Reconhecer**

#### **Como transformar elogios em instrumentos de motivação, e não em fonte de pressão?**

Elogios podem ser vividos de forma ambígua: para algumas servidoras, funcionam como motivação; para outras, aumentam a cobrança e o medo de falhar. O modo como a instituição conduz essas interações define seu impacto. Estimular uma cultura de reconhecimento saudável, em que elogios sejam acompanhados de apoio e feedback construtivo, ajuda a garantir que sejam percebidos como valorização genuína e não como pressão adicional.

### **Ações práticas**

- Personalizar elogios: destacar conquistas específicas em vez de comentários genéricos.
- Acompanhar com suporte: oferecer condições para que a pessoa mantenha bons resultados sem sobrecarga.
- Reconhecer esforços coletivos: valorizar não apenas resultados individuais, mas também conquistas em equipe, reconhecendo a participação de cada um.
- Naturalizar o reconhecimento: tornar os elogios parte do cotidiano, reduzindo a sensação de exceção ou pressão.

## **RECOMENDAÇÕES À GESTÃO**

### **Reconhecer**

#### **De que forma a universidade pode tornar o reconhecimento uma prática estruturada e constante?**

A falta de reconhecimento é um dos principais fatores que alimentam a sensação de invisibilidade e o Fenômeno Impostor. Quando o trabalho é reconhecido de forma clara, cresce a motivação, a autoestima e o engajamento. Nesse sentido, a universidade pode instituir políticas de reconhecimento que combinem valorização simbólica e formal, garantindo que as contribuições de todas as servidoras sejam visibilizadas e legitimadas.

### **Ações práticas**

- Premiações institucionais transparentes: reconhecer práticas inovadoras, colaborativas e de impacto.
- *Feedback* institucional regular: criar processos formais de retorno sobre o trabalho realizado.
- Visibilidade em canais oficiais: divulgar conquistas em boletins, eventos ou redes institucionais.
- Equidade no reconhecimento: assegurar que todas as áreas e funções tenham oportunidades iguais de valorização.

## **RECOMENDAÇÕES À GESTÃO**

### **Enfrentar**

#### **Como apoiar servidoras para que reconheçam o próprio sucesso como resultado de mérito e competência?**

O sucesso, para muitas mulheres, pode ser vivido com desconfiança ou até atribuído à sorte, o que dificulta a internalização das próprias conquistas e alimenta sentimentos de inadequação. Para transformar essa percepção, a instituição pode promover uma cultura de valorização do mérito real, em que os resultados sejam reconhecidos como fruto de esforço, conhecimento e dedicação, fortalecendo a confiança e a autoestima profissional.

### **Ações práticas**

- Refletir sobre conquistas: estimular momentos de análise coletiva e individual sobre resultados alcançados.
- Destacar trajetórias inspiradoras que validem o esforço como caminho legítimo para o sucesso.
- *Feedback* baseado em evidências: demonstrar com clareza a relação entre ações desempenhadas e resultados obtidos.
- Celebração institucional: valorizar verdadeiramente as conquistas, reduzindo a percepção de acaso, sem que as celebrações sejam banalizadas.



## **RECOMENDAÇÕES À GESTÃO**

### **Enfrentar**

#### **Como minimizar os prejuízos emocionais e profissionais associados ao Fenômeno Impostor?**

O Fenômeno Impostor pode gerar desgaste emocional, autocrítica excessiva e queda de desempenho, e, se não for enfrentado, tende a resultar em adoecimento, absenteísmo e desmotivação. Para minimizar esses impactos, a universidade deve investir em estratégias de cuidado e enfrentamento, com ações voltadas à saúde mental, ao bem-estar e ao suporte organizacional, criando condições que favoreçam a permanência saudável e produtiva das servidoras.

### **Ações práticas**

- Apoio psicológico institucional: oferecer atendimento ou encaminhamentos especializados.
- Políticas de bem-estar: implementar programas de qualidade de vida no trabalho.
- Redução de sobrecarga: avaliar fluxos de trabalho para prevenir acúmulo e excesso de demandas.
- Espaços de escuta e acolhimento: rodas de conversa e grupos de apoio para troca de experiências.
- Campanhas educativas: informar sobre o FI e seus impactos, reduzindo estigmas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Mais do que encerrar este material, estas considerações são um convite à reflexão e ao compromisso institucional. Enfrentar o Fenômeno Impostor no serviço público significa ir além do olhar individual e reconhecer os fatores organizacionais que, muitas vezes de forma silenciosa, alimentam a insegurança, a autossabotagem e a sensação de invisibilidade entre servidoras competentes.

As recomendações apresentadas foram elaboradas a partir de evidências coletadas nesta pesquisa e alinhadas às práticas de gestão pública. Seu propósito é oferecer caminhos concretos para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, justos e sustentáveis, valorizando especialmente o papel das mulheres que, com dedicação diária, sustentam a qualidade das instituições públicas de ensino.

Ao propor ações que combinam escuta, percepção do fenômeno e estratégias de enfrentamento, este material destaca a importância da gestão de pessoas na construção de uma cultura organizacional que valoriza o mérito sem abrir mão da humanidade. Que cada espaço de diálogo, cada prática de reconhecimento e cada gesto de apoio contribuam para reafirmar o lugar legítimo das servidoras em suas trajetórias profissionais.

Enfrentar o Fenômeno Impostor com seriedade e compromisso institucional é investir na equidade, no bem-estar e na vitalidade do serviço público.



## REFERÊNCIAS

MELLO, S. P. T. et al. O fenômeno impostor na universidade pública: Uma análise estatística. *Research, Society and Development*, v.12, n. 6, art.e2112641931, 2023.

CLANCE, Pauline Rose; DINGMAN, Melody Penelope; REVIERE, Jennifer M. T.; STOBBER, Carolyn. Impostor phenomenon in an interpersonal/social context: Origins and treatment. *Women & therapy*, v. 16, n. 4, p. 79-96, 1995. DOI: [https://doi.org/10.1300/J015v16n04\\_07](https://doi.org/10.1300/J015v16n04_07)

CLANCE, Pauline Rose; IMES, Suzanne Ament. The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, v. 15, n. 3, p. 241, 1978. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0086006>.

CLANCE, Pauline Rose; O'TOOLE, Maureen Ann. The Imposter Phenomenon: an internal barrier to empowerment and achievement. *Women & Therapy*, v. 6, n. 3, p. 51-64, 1987. DOI: [https://doi.org/10.1300/J015V06N03\\_05](https://doi.org/10.1300/J015V06N03_05).

## Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “GUIA DE RECOMENDAÇÕES: Recomendações para guiar a gestão na prevenção, no reconhecimento e no enfrentamento do Fenômeno Impostor entre servidoras técnico administrativas em educação”, derivado da dissertação de mestrado “O Fenômeno Impostor em servidoras técnico administrativas: um estudo em uma universidade federal”, de autoria de Eliza Gelain Heinz.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Federal de Pelotas.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO, cujo propósito é guiar a alta gestão no enfrentamento da temática em questão.

Solicitamos, por gentileza, que as ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço eletrônico [profiap.ufpel@gmail.com](mailto:profiap.ufpel@gmail.com).

Pelotas, RS \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_

Registro de recebimento

\_\_\_\_\_  
Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

**Discente:** Eliza Gelain Heinz

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Simone Portella Teixeira de Mello

**Coorientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Isabel Teresinha Dutra Soares

Universidade Federal de Pelotas

26 de Setembro de 2025