

/ ARTIGO TÉCNICO

POR **MARIA JOÃO VELEZ**
Professora Auxiliar no Iscte-IUL

Fenómeno do Impostor: quando me sinto uma fraude no trabalho

O Fenómeno do Impostor (Clance & Imes, 1978) refere-se a indivíduos que, apesar de já terem demonstrado de forma inequívoca as suas competências e capacidades, não conseguem internalizá-las e, portanto, têm medo (ainda que não fundamentado) de serem percebidos como uma fraude. Harvey e Katz (1985) identificaram três indicadores que se evidenciam nos indivíduos que vivenciam o Fenómeno do Impostor: 1) a crença de ter enganado outras pessoas para que estas superestimem as suas capacidades; 2) atribuição do sucesso pessoal a fatores externos (tais como a sorte ou a percepção errada do avaliador) e 3) o receio infundado de ser exposto como um impostor.

Estimando-se que cerca de 70% das pessoas experienciam o Fenómeno do Impostor em alguma altura da vida (Gullifor et al., 2024), este termo foi proposto para descrever a “experiência interna de falsidade intelectual” (Clance & Imes, 1978, p. 241), através do estudo de mulheres na Academia, que apesar de evidenciarem um elevado desempenho (comprovado através da obtenção de graus académicos, publicações, prémios e outros indicadores demonstrativos da sua competência) revelavam incapacidade para reconhecer o seu esforço e competência, atribuindo o seu sucesso/bons resultados a causas externas.

A maior parte da investigação anterior foi dominada por uma perspetiva clínico-psicológica, que considerou este fenómeno uma “síndrome”, centrando-se na exploração de traços de personalidade/características individuais preditores/as

(Bravata et al., 2019), tais como neuroticismo, baixa autoestima, introversão, autoconceito negativo (Ross et al., 2001) ou perfeccionismo (Dud u, 2014), reforçando a natureza individual e disfuncional do fenómeno. Visto esta perspetiva ser focada no indivíduo, as estratégias para minimizar os sentimentos de impostor envolveriam a terapia clínica ou coaching, ignorando-se, porém, o contexto social passível de exacerbar a tendência individual de se sentir como um impostor.

Por seu turno, a perspetiva sociopsicológica postula que este fenómeno não ocorre num vácuo social, defendendo que o contexto pode desempenhar um papel crítico no desenvolvimento do Fenómeno do Impostor, nomeadamente, a sociedade e cultura nacional, cultura e práticas organizacionais, assim como as relações interpessoais (nos diferentes contextos de vida do indivíduo). Deste modo, recentemente começaram a ser explorados antecedentes contextuais passíveis de elicitar este fenómeno (Kark et al., 2021). Por exemplo, alguns estudos sugerem a relevância dos antecedentes organizacionais para explicar a ocorrência do fenómeno de impostor, tais como ambiguidade de papel (Mensingger, 2007) ou o reduzido apoio organizacional percebido (McDowell et al., 2015).

No que concerne às consequências do Fenómeno do Impostor, estas incluem exaustão emocional (Hutchins et al., 2018), burnout (Leach et al., 2019), stress (Rohrmann et al., 2016), reduzidos níveis de comprometimento organizacional afe-

**Maria João Velez**

Professora Auxiliar no Iscte-IUL

Estima-se que cerca de 70% das pessoas experienciam o Fenómeno do Impostor em alguma altura da vida (Gullifor et al., 2024)



tivo e de comportamentos de cidadania organizacional (Vergauwe et al., 2015), comportamentos de workaholism (Mir & Kamal, 2018), baixa satisfação laboral, reduzido desempenho, diminuta criatividade (Hudson & González-Gómez, 2021).

Fenómeno do Impostor e a Teoria da Conservação dos Recursos²

A Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1989) constitui um modelo teórico passível de explicar a relação entre o Fenómeno do Impostor e as consequên-

cias negativas propostas pela literatura. Sintetizando, esta teoria sugere que as pessoas procuram desenvolver e armazenar recursos para compensar possíveis perdas futuras, mas situações estressantes [ou seja, situações que implicam uma perda real (ou ameaça) de recursos] consomem os recursos existentes sem fornecimento de quaisquer ganhos. Deste modo, indivíduos que experienciam este fenómeno gastam maior quantidade de recursos (tempo, esforço, atenção) para tentar demonstrar um desempenho superior e es-

conder as incapacidades autopercebidas. Além disso, mesmo quando são bem-sucedidos, experimentam sentimentos de inadequação e medo de exposição porque raramente atribuem o sucesso às suas próprias capacidades (explicável dada a maior tendência a apresentar um locus de controlo externo). Isto é, contrariamente aos colegas cujos recursos (por exemplo, estima, confiança) podem ser desenvolvidos em situações de sucesso, os colaboradores que vivenciam este fenómeno têm menor probabilidade de experimentar um



Indivíduos que experienciam este fenómeno gastam maior quantidade de recursos (tempo, esforço, atenção) para tentar demonstrar um desempenho superior e esconder as incapacidades autopercebida

ID: 115868767

01-01-2025


retorno tão favorável e imediato após uma situação de sucesso. Ou seja, estes indivíduos tendem a não se envolver ativamente em situações passíveis de minimizar as suas preocupações e restaurar os seus recursos emocionais, sugerindo-se que os indivíduos que experienciem o Fenómeno do Impostor podem ter menos recursos e, como resultado, apresentam maiores dificuldades para lidar com as exigências do trabalho, o que, conseqüentemente, poderá levar a sintomas de exaustão emocional.

O que podem as organizações fazer?

Conclui-se que estes indivíduos podem estar limitados na sua capacidade para desenvolver em pleno o seu potencial em contexto laboral, dadas as suas preocupações de impostor. Assim, o conhecimento deste fenómeno ajudará as organizações a desenvolver estratégias para ajudar estes colaboradores, nomeadamente:

- **Criação de uma cultura de apoio:** evidências sugerem que apoio social (por exemplo, mentoria) no local de trabalho contribui para atenuar alguns dos efeitos do Fenómeno do Impostor, pois permite o desenvolvimento de estratégias de coping mais adaptativas. Adicionalmente, é importante a criação de contextos de trabalho seguros do ponto de vista psicológico, no qual os indivíduos se sintam confortáveis para arriscar, sendo os erros assumidos e encarados como oportunidades de aprendizagem;
- **Feedback regular e construtivo** pode ajudar os colaboradores a reconhecerem e interiorizarem as suas potencialidades, pontos fortes e principais competências;
- **Definição clara de expectativas:** para redução da ambiguidade de papel, é importante que os colaboradores

compreendam claramente as expectativas em relação ao seu desempenho e responsabilidades inerentes à sua função, pois esta informação pode ajudar na redução da incerteza e ansiedade;

- **Programas de desenvolvimento profissional:** visando a aquisição de novas competências e conseqüente incremento da confiança nas suas capacidades;
- **Reconhecimento e celebração das conquistas:** o reconhecimento público das conquistas e sucessos dos colaboradores contribui para a valorização e reconhecimentos individuais;
- **Apoio psicológico:** fornecer aconselhamento psicológico ou desenvolver programas de saúde mental pode ajudar os colaboradores a lidar de forma mais eficaz com este fenómeno ou outros desafios emocionais. 

O Fenómeno do Impostor (Clance & Imes, 1978) refere-se a indivíduos que, apesar de já terem demonstrado de forma inequívoca as suas competências e capacidades, não conseguem internalizá-las e, portanto, têm medo (ainda que não fundamentado) de serem percebidos como uma fraude

Referências

- Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., ... & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: a systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35, 1252-1275.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241.
- Crawford, W. S., Shanine, K. K., Whitman, M. V., & Kacmar, K. M. (2016). Examining the impostor phenomenon and work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 375-390.
- Dud u, D. P. (2014). The relation between perfectionism and impostor phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 129-133.
- Gullifor, D. P., Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., & Coglisier, C. C. (2024). The impostor phenomenon at work: A systematic evidence-based review, conceptual development, and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 234-251.
- Harvey, J. C., & Katz, C. (1985). *If I'm so successful, why do I feel like a fake?: The impostor phenomenon*. St. Martin's Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hudson, S., & González-Gómez, H. V. (2021). Can impostors thrive at work? The impostor phenomenon's role in work and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103601.
- Hutchins, H. M., Penney, L. M., & Sublett, L. W. (2018). What imposters risk at work: Exploring imposter phenomenon, stress coping, and job outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 31-48.
- Kark, R., Meister, A., & Peters, K. (2022). Now you see me, now you don't: A conceptual model of the antecedents and consequences of leader impostorism. *Journal of Management*, 48(7), 1948-1979.
- Leach, P. K., Nygaard, R. M., Chipman, J. G., Brunsvold, M. E., & Marek, A. P. (2019). Impostor phenomenon and burnout in general surgeons and general surgery residents. *Journal of Surgical Education*, 76(1), 99-106.
- McDowell, W. C., Grubb III, W. L., & Geho, P. R. (2015). The impact of self-efficacy and perceived organizational support on the impostor phenomenon. *American Journal of Management*, 15(3), 23.
- Mensingher, M. S. (2007). An investigation into the impact of organizational variables on the impostor phenomenon (Publication No. 1448967) [Masters dissertation, California State University, Long Beach]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Mir, L., & Kamal, A. (2018). Role of Workaholism and Self-Concept in Predicting Impostor Feelings Among Employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33, 413-427.
- Rohrmann, S., Bechtoldt, M. N., & Leonhardt, M. (2016). Validation of the impostor phenomenon among managers. *Frontiers in Psychology*, 7, 821-833.
- Ross, S. R., Stewart, J., Mugge, M., & Fultz, B. (2001). The impostor phenomenon, achievement dispositions, and the five factor model. *Personality and Individual Differences*, 31(8), 1347-1355.
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30, 565-581.

ARTIGO TÉCNICO

58

Maria João Velez (Iscte-IUL) Fenómeno do Impostor: quando me sinto uma fraude no trabalho

