

Questões Acerca do *Gaslighting* nas Organizações e Suas Principais Causas.

LUANA ESTEFANI SOARES DOS SANTOS

STEFANI ROBERTA JACOB

LUANA MAIA WOIDA

Resumo

O *Gaslighting* é uma forma de abuso psicológico e manipulação emocional que leva a vítima a duvidar de sua percepção da realidade. No ambiente organizacional, manifesta-se de maneira sutil, sendo frequentemente confundido com conflitos interpessoais comuns. O objetivo desta pesquisa foi levantar questões e investigar as principais causas do *Gaslighting* nas organizações da cidade de Garça/SP. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica descritiva, de natureza qualiquantitativa, com aplicação de um questionário em Escala Likert a 40 trabalhadores de diferentes empresas da região. Os resultados indicam que a hierarquia e o medo de represálias, especialmente a perda do emprego, são os principais fatores que contribuem para a ocorrência e a perpetuação do *Gaslighting*. A pesquisa contribui para a conscientização sobre o tema e para a reflexão sobre estratégias de prevenção e combate a essa variação de assédio moral nas organizações.

Palavras-chave: Ambiente organizacional; Assédio moral; *Gaslighting*; Manipulação psicológica.

Questions Regarding Gaslighting in Organizations and Its Main Causes

Abstract

Gaslighting is a form of psychological abuse and emotional manipulation that causes the victim to doubt their perception of reality. In the organizational setting, it manifests itself in subtle ways and is often mistaken for common interpersonal conflicts. The objective of this study was to raise questions and investigate the main causes of Gaslighting in organizations in the city of Garça, São Paulo. This is a descriptive bibliographic study of a qualitative-quantitative nature, involving the administration of a Likert scale questionnaire to 40 employees from different companies in the region. The results indicate that hierarchy and fear of reprisals, especially job loss, are the main factors contributing to the occurrence and perpetuation of Gaslighting. The study contributes to raising awareness about the topic and to reflection on strategies for preventing and combating workplace bullying in organizations.

Keywords: Organizational environment; Workplace bullying; *Gaslighting*; Psychological manipulation.

1 INTRODUÇÃO

Gaslighting é o termo utilizado para denominar um tipo de abuso psicológico, em que pessoas que sofrem dessa manipulação acabam duvidando da sua própria sanidade mental. Conforme Moreira e Oliveira (2023) os agressores caracterizados como *gaslighters* persuadem o indivíduo, ao ponto de que ele duvide de si mesmo e de seu equilíbrio psíquico. Trata-se de uma forma de manipulação persistente, discreta e extremamente perigosa, tanto quanto outros tipos de violência existentes, envolvendo o assédio moral, que também pode ser descrito como manipulação perversa e terrorismo psicológico (Ghilardi; Heckkool, 2013).

A origem do termo remonta à peça teatral *Gas Light* (1938), de Patrick Hamilton, e suas adaptações cinematográficas na década de 1940. O termo *Gaslighting* vem da peça *Gas Light* (1938) e de suas adaptações cinematográficas, onde um marido manipula a esposa para que duvide de sua própria percepção da realidade, a fim de encobrir seus crimes (Graves; Samp,

2021). A partir dessa narrativa, o conceito passou a ser estudado na psicologia, filosofia e sociologia, sendo classificado como uma forma de abuso psicológico que corrói o senso de realidade do indivíduo (Stern, 2007 *apud* Graves; Samp 2021).

O *Gaslighting* pode se manifestar por vários fatores, sendo mais comumente relacionado à personalidade narcisista do abusador. Pessoas que praticam esse abuso costumam apresentar características muito semelhantes, dentre elas a falta de empatia e o anseio por atenção e controle a todo instante. No entanto, alguns agressores podem estar apenas tentando esconder suas próprias inseguranças e medos, apontando falhas nas pessoas que convivem ao seu redor (Ramalho, 2024). O fenômeno está diretamente associado a um grupo dominante (Tobias; Joseph, 2020 *apud* Irigaray; Stocker; Mancebo, 2023). Geralmente, os *gaslighters* são indivíduos do sexo masculino que se valem dessa estratégia para instaurar ou reproduzir relações sociais que geram e asseguram seu domínio (Carpenter, 2018 *apud* Irigaray; Stocker; Mancebo, 2023).

No ambiente laboral, o *Gaslighting* manifesta-se como um comportamento manipulador por parte de supervisores ou colegas. Atta *et al.* (2025) conceituam que o *Gaslighting* no ambiente de trabalho foi conceituado como um comportamento manipulador por parte dos supervisores que mina as perspectivas e realidades dos subordinados por meio da trivialização e inflige emoções negativas como medo e insegurança. Trata-se de um fenômeno distinto de outras formas de abuso, como bullying ou coerção psicológica, e embora frequentemente caminhem juntos, deve ser diferenciado destes outros comportamentos nocivos (Kukreja; Pandey, 2023; Atta *et al.*, 2025).

Apesar de sua relevância, o *Gaslighting* no meio corporativo ainda é pouco estudado empiricamente. Kukreja e Pandey (2023) apontam uma disparidade: Enquanto uma busca por #*Gaslighting* no Instagram retorna mais de 600.000 resultados, existem menos de 150 artigos acadêmicos relevantes em bases de dados acadêmicas quando uma busca no Google Acadêmico é realizada usando a mesma frase. Além disso, não há consenso sobre as características que definem o *Gaslighting* e sua consequente definição. Isso representa um grande obstáculo para a realização de estudos empíricos (Kukreja; Pandey, 2023).

As consequências do *Gaslighting* são destrutivas, causando danos gravíssimos à saúde emocional e até mesmo física da pessoa abusada: o abuso psicológico ocorre a partir da posição de um narcisista que traumatiza a vítima, minando seu senso de segurança e proteção. Isso resulta em Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), engano, traição, rejeição, retribuição, um estado persistente de tensão elevada, vergonha, paralisia forçada pelo medo, depressão e impotência nos alvos (Chan 2020, *apud* Kaushik; Dubey 2024).

No contexto organizacional, o *Gaslighting* relaciona-se negativamente com a satisfação no trabalho (Kukreja; Pandey, 2023) e com o entrincheiramento na carreira, indicando que quanto maior a exposição a esses comportamentos, menor tende a ser a estabilidade profissional do trabalhador (Atta *et al.*, 2025).

Este tema é de extrema importância, especialmente no contexto organizacional, pois essa forma de abuso pode ocorrer nas empresas de maneira sutil. Sabe-se que, convivendo em sociedade, todos estão suscetíveis a ser alvos dos diversos tipos de abuso em muitos contextos. No contexto laboral não é diferente: ser abusado psicologicamente no âmbito empresarial é algo comum na relação hierárquica, já que a fronteira entre ser exigente quando há algo errado e passar dos limites cometendo abuso é tênue.

Desse modo, o problema de pesquisa central é: Quais as principais causas do *Gaslighting* nas organizações da cidade de Garça/SP?

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar as principais causas do *Gaslighting* nas organizações. Como objetivos específicos, pretendeu-se: revisar a literatura sobre *Gaslighting*; aplicar questionário com funcionários da região de Garça/SP; analisar os impactos na saúde

mental e no desempenho profissional; e trazer visibilidade ao tema, alertando e conscientizando trabalhadores afetados e gestores de empresas.

Justifica-se a realização deste estudo porque o *Gaslighting* é frequentemente confundido com "conflitos normais" no meio corporativo, devido à sua natureza sutil. Afeta o bem-estar e até mesmo a saúde física do trabalhador, impactando diretamente seu desempenho profissional. Muitos indivíduos não reconhecem o abuso devido à falta de informação, tornando fundamental a produção de conhecimento que contribua para a prevenção, conscientização e combate à esta variação de assédio moral nas empresas. Contribuir para a compreensão dos mecanismos do *Gaslighting* e de como ele se manifesta de diferentes maneiras pode nortear a reflexão sobre estratégias de prevenção e intervenção sobre a prática abusiva, aumentando a conscientização sobre esse tipo de violência e orientando sobre os problemas que ela pode causar à saúde mental dos profissionais.

2 DESENVOLVIMENTO

Nas seções referentes ao Desenvolvimento, são expostas as definições sobre a temática, como segue.

2.1 Quadro teórico

2.1.1 Origem e conceituação do *Gaslighting*

O termo *gaslighting* teve origem na peça teatral *Luz de Gás*, de Patrick Hamilton em 1938, posteriormente adaptada para o cinema na década de 1940, como relatam Graves e Samp (2021). A obra retrata a história de um marido abusivo que manipula psicologicamente sua esposa, levando-a a questionar sua própria sanidade ao fazê-la acreditar que interpreta de forma equivocada acontecimentos cotidianos, como a alteração da iluminação dos lampiões da casa. Essas manipulações tinham como objetivo facilitar o roubo de joias herdadas por ela após a morte de sua tia que havia sido assassinada pelo marido.

Os primeiros estudos acadêmicos abordavam o *Gaslighting* em contextos psiquiátricos e legais, tratando-o como uma tentativa deliberada de convencer profissionais da área médica de que uma pessoa estava mentalmente instável, geralmente por motivos financeiros ou de controle familiar, mas, com o passar do tempo, esses motivos se tornaram emocionais, com intuito de controlar e se abster de responsabilidades (Klein; Wood; Bartz, 2023).

Do ponto de vista acadêmico, Calef e Weinshel (1981 *apud* Graves; Samp, 2021) definem o *Gaslighting* como um comportamento no qual um indivíduo tenta influenciar o julgamento de outro, fazendo-o questionar a validade de seu próprio julgamento. Pessoas que sofrem desse abuso ou manipulação acabam duvidando da sua própria sanidade mental. Os agressores caracterizados como *Gaslighters* persuadem suas vítimas, ao ponto de que elas duvidem de si mesmas e de seu equilíbrio psíquico. (Moreira; Oliveira, 2023)

Klein, Wood e Bartz (2023) sintetizam que *Gaslighting* é uma forma de manipulação psicológica que faz com que a pessoa abusada duvide de seu senso de realidade. Trata-se, portanto, de um mecanismo perverso de controle psicológico e prático (Podosky, 2021, p. 207-208).

2.1.2 *Gaslighting* intencional e não intencional

Segundo Kaushik e Dubey (2024), o *Gaslighting* pode ser dividido em duas categorias: intencional e não intencional. O *Gaslighting* intencional ocorre quando uma pessoa manipula conscientemente outra, levando-a a acreditar que possui problemas mentais ou uma percepção

diferente do que acontece na realidade. Já o *Gaslighting* não intencional gera consequências semelhantes, porém sem que o agente tenha consciência ou intenção deliberada de manipular a vítima.

Nesses casos, quem pratica *Gaslighting* não percebe de forma clara o impacto que suas atitudes e comportamentos causam na pessoa que está sendo afetada (Kukreja; Pandey, 2023). Podosky (2021) complementa que a forma de abuso pode ser compreendida tanto como ação deliberada quanto como resultado estrutural de contextos sociais injustos. O *Gaslighting* não intencional ocorre quando a vítima já está predisposta à autodesconfiança devido a injustiças epistêmicas estruturais, como estereótipos de gênero que levam pessoas do sexo feminino a não terem seus relatos levados a sério, e deve ser analisado tanto em primeira (intencional) quanto em segunda ordem (não intencional). O de segunda ordem, em especial, gera consequências mais profundas ao atacar a própria base conceitual dos alvos do abuso.

2.1.3 Dimensões do *Gaslighting*

O *Gaslighting* envolve dimensões essenciais. Spear (2019) apresenta o conceito fornecido por Miranda Fricker sobre injustiça, definido como o prejuízo sofrido por alguém em sua capacidade de conhecer, o *Gaslighting* é compreendido como um exemplo claro desse tipo de injustiça. Podosky (2020) reconhece três injustiças epistêmicas como sendo principais, são elas a privação metalinguística, o obscurecimento conceitual e a subversão da perspectiva, todas levando à perda de confiança e controle do sujeito afetado.

Para Eldebrando e Pinto (2022): o abusador, ao reconhecer sua vítima, adquire uma postura dominante, contornando e negando informações dadas por ela de modo que prejudique sua noção de realidade. Spear (2019) afirma que o *Gaslighting* questiona não apenas a autoconfiança moral ou psicológica da vítima, mas também sua autoconfiança epistêmica: sua concepção de si mesma. O autor ainda apresenta um exemplo claro que retrata o *Gaslighting*, extraído da obra cinematográfica *Pat and Mike* que apesar de mais sutil que no caso da obra “*Gaslight*”, demonstra muito bem como a prática abusiva se apresenta. No contexto, Pat, uma aspirante a jogadora de Golfe, sofre, mesmo sem perceber, com os comentários abusivos de seu noivo Collier, que tenta descredibilizá-la, insinuando que ela estaria tentando provar algo a alguém com o anseio de se desenvolver no esporte, e que ela não precisa disso pois ele pode assumir o comando. Ele utiliza destes argumentos para que ela desista da carreira e possa se dedicar ao casamento e afazeres domésticos.

Conforme apresenta Abrahamson (2014 *apud* Spear 2019), o agressor visa destruir a possibilidade de discordância: Ele, o manipulador, visa destruir a possibilidade de discordância, minando tão radicalmente a credibilidade da outra pessoa que ela não tenha mais nenhum ponto de vista a partir do qual discordar, nenhuma perspectiva a partir da qual suas palavras possam constituir uma discordância genuína.

Nesse processo, Ermolova *et al.* (2024) descrevem que o *Gaslighting* envolve a implantação de uma inferência perceptiva específica na mente da vítima: a de que ela é epistemicamente incompetente, isto é, incapaz de compreender e perceber corretamente as coisas à sua volta. Essa crença (*a priori*) gradualmente leva a vítima a minimizar (ou seja, a atribuir menos peso) às suas outras crenças *a priori*, dando assim ao *Gaslighter* uma influência sobre o alvo afetado e sobre sua experiência da realidade. Klein *et al.* (2023) reforçam que o *Gaslighting* é uma tentativa de convencer a vítima de que ela não é um agente epistêmico confiável. Uma vez que a vítima aceita sua incompetência epistêmica como 'fato', o perpetrador consegue usar isso a seu favor, principalmente evitando a responsabilidade por seu próprio comportamento e controlando o comportamento da pessoa afetada.

Graves e Spencer (2022) conceituam o *Gaslighting* como uma dinâmica discursiva que se vale de reservas de poder social para criar estruturas linguísticas que desestabilizam o senso

de realidade da vítima, incorporado ao que o sujeito afetado acredita conhecer. E complementam que o conflito ocorre quando o agressor utiliza alguma forma de poder ou influência para validar sua própria versão dos fatos diante de uma vítima em posição de desvantagem. O poder social exercido pelo manipulador faz com que suas afirmações sejam vistas como mais legítimas do que as percepções da vítima, mesmo quando estas possuem fundamentos consistentes. Dessa maneira, cria-se uma relação desigual, na qual a capacidade do alvo do abuso de questionar, argumentar ou defender sua própria compreensão da realidade é enfraquecida (2022).

Em outra passagem Graves e Spencer (2022), afirmam ainda que o poder social exercido pelo manipulador faz com que sua versão da realidade prevaleça sobre a percepção da vítima. Sendo assim, a manipulação não busca apenas contestar os argumentos apresentados pela vítima, mas também tem intenção de enfraquecer sua capacidade de confiar no próprio julgamento e construir justificativas para suas crenças. Dessa forma, o manipulador leva sua vítima a acreditar que não possui condições de compreender corretamente a realidade nem de validar suas próprias percepções.

Podosky (2021) distingue *Gaslighting* de primeira e segunda ordem. Ele define (2021) que a primeira ordem é quando no *Gaslighting* um *Gaslighter* e o sujeito do *Gaslighting* tem um conceito compartilhado, mas discordam sobre se o conceito se aplica a algum aspecto do mundo. E sobre a segunda ordem, o *Gaslighting* ocorre quando um *gaslighter* e o sujeito do *Gaslighting* não têm um conceito compartilhado e, em vez disso, discordam sobre qual conceito deve ser usado em um contexto. Este último produz injustiças (epistêmicas) profundas, como privação metalinguística, obscurecimento conceitual e subversão da perspectiva (Podosky, 2021), ficando fácil afirmar que o sujeito do *Gaslighting* (a vítima) não compreende a situação. O autor conclui que o *Gaslighting* pode levar as pessoas a titubear de sua compreensão da realidade de diferentes maneiras, dependendo da ordem linguística em que ocorre a troca de *Gaslighting*. Isso marca uma distinção entre primeira ordem e segunda ordem (Podosky, 2021).

2.1.4 *Gaslighting* no contexto organizacional

O *Gaslighting* pode ocorrer em qualquer tipo de ambiente e de convivência social, e se assemelha ao assédio moral e suas variações. Com relação ao ambiente organizacional, Prata (2008 *apud* Ribeiro, 2016) diz que o assédio moral no ambiente de trabalho pode ser compreendido como a prática de comportamentos hostis, realizados de forma individual ou coletiva, sendo direcionado ao trabalhador por superiores hierárquicos, colegas, subordinados ou até terceiros vinculados à organização. Essas atitudes contribuem para a deterioração do clima organizacional, podendo causar ofensas à dignidade do indivíduo, danos físicos e psicológicos, podendo ainda pressioná-lo a agir contra seus princípios éticos, prejudicando sua permanência e desenvolvimento profissional.

Uma das principais distinções entre o assédio moral e o *Gaslighting* se dá no fato de que o primeiro, em geral, é realizado diante de um público e, apesar de causar danos psicológicos na vítima, está direcionado mais para o próprio comportamento do assediador, nas atitudes hostis que perpetra. No *Gaslighting*, a intenção é, em primeiro lugar, causar a confusão mental e de realidade na vítima e não precisa, necessariamente, da presença de terceiros, de uma plateia. Kukreja e Pandey (2023) desenvolveram uma escala que identifica duas dimensões do fenômeno, onde suas análises mostram que o *Gaslighting* é um conceito e amplo com duas dimensões subjacentes, sendo elas: trivialização e aflição. Trivialização referindo-se às ações do supervisor que minam as perspectivas, os medos e as realidades dos subordinados. Por outro lado, aflição refere-se à dor que o supervisor inflige ao subordinado.

Nesse sentido, o *Gaslighting*, ao ser aplicado ao ambiente laboral, em especial se se trata de sua aplicação do supervisor para o subordinado, revela dois aspectos importantes, sendo o

primeiro mais fácil de ser notado, que é o comportamento do gaslighter, enquanto o segundo, é mais difícil de ser acessado, que é a dor sentida pela vítima, mas fácil de ser ignorada e contestada, na medida em que apenas a vítima sente.

Estudos mostram correlação positiva entre *Gaslighting* e assédio moral no ambiente laboral, e sugerem que tal correlação significa que as táticas de *Gaslighting* utilizadas por colegas ou supervisores contribuem significativamente para a atmosfera generalizada de assédio moral, minando a confiança e o bem-estar mental (Atta *et al.*, 2025)

Para Barreto e Heloani (2015) a violência laboral, englobando o assédio moral, cria-se com base na organização do trabalho, afetando a todos de modo geral, apesar de se apresentar e se manifestar de modo individualizado ou setorial. Essas manifestações se ligam diretamente à busca por rendimentos e ganhos cada vez maiores, à pressão por maior produção e aos padrões de gestão que proporcionam o isolamento e a intolerância. O abuso de poder torna o âmbito empresarial desgastante e inseguro, impactando na saúde mental e autonomia dos trabalhadores.

No entanto, a conduta abusiva não emerge apenas de questões políticas e hierárquicas, mas também de questões pessoais e de causas emocionais. Medo, raiva, inveja, entre outros, podem contribuir significativamente para a ocorrência do assédio ou de *Gaslighting* no contexto laboral. O importante a notar é que ambos os comportamentos no contexto profissional, o assédio moral e a manipulação psicológica são indicadores significativos da estagnação (Atta *et al.*, 2025).

Graves e Samp (2021), identificaram uma relação curvilínea entre *Gaslighting* e poder, em relação à qual indivíduos com níveis baixos e altos de poder de dependência relataram vivenciá-lo mais do que indivíduos com poder moderado. E explicam que indivíduos que relataram níveis moderados de dependência em seus relacionamentos — geralmente marcados por maior equilíbrio de poder — apresentaram menor ocorrência de *Gaslighting*. Em contrapartida, pessoas inseridas em relações mais desiguais, seja em posição de maior ou menor poder, relataram experiências mais frequentes desse tipo de manipulação. No caso daqueles com menor poder, essa situação pode ser explicada pela maior dependência em relação ao outro, fator frequentemente explorado pelos agressores para manter controle e influência. Já entre indivíduos em posição de maior poder, os relatos podem indicar um processo de reprodução de comportamentos manipulativos anteriormente vivenciados. (2021).

Os autores também destacam a dinâmica interacional. No contexto de relacionamentos próximos, o *Gaslighting* é tipicamente conceituado como algo que emerge das contribuições de ambos os parceiros ou pares de trabalho, e alertam que este pode surgir em momentos de tentativa de reconciliação ou resolução de conflitos em um relacionamento. O desacordo em si não caracteriza manipulação psicológica, porém ela passa a ocorrer quando uma das partes utiliza o desejo da outra por solucionar o problema para pressioná-la a assumir a culpa ou aceitar determinada versão dos fatos, desconsiderando a real natureza do conflito. Embora esse comportamento possa acontecer de forma isolada, ele também pode se transformar em uma dinâmica recorrente e prejudicial dentro da relação (Graves; Samp, 2021).

Nesse sentido, o *Gaslighting* está presente no contexto organizacional e pode, a partir de diferentes causas, emergir desde que haja relacionamento entre os envolvidos.

2.1.5 Consequências do *Gaslighting* para as vítimas

As consequências do *Gaslighting* são profundas. Ermolova *et al.* (2024) afirmam que perspectivas teóricas sobre o *Gaslighting* têm se concentrado nas diferenças de poder que decorrem da desigualdade social (por exemplo, gênero, raça) ou diferenças de *status* social/papel (por exemplo, psiquiatras e pacientes). Em relacionamentos românticos, Klein, Li e Wood (2023) identificaram que os comportamentos de *Gaslighting* mais característicos

envolviam acusações diretas que colocavam em dúvida a capacidade da vítima de compreender ou interpretar a realidade, por meio de afirmações de que ela seria “louca”, “emocional demais” ou possuiria dificuldades cognitivas. Embora essas falas, em alguns casos, fossem apresentadas como demonstrações de preocupação, na maioria das vezes eram utilizadas de forma ofensiva, desqualificando e invalidando a vítima (2023).

As motivações dos agressores, segundo os mesmos autores (2023), tendiam a se enquadrar em duas categorias. A primeira, era evitar a responsabilização e a segunda, tentar controlar o comportamento das pessoas afetadas. Em muitos casos, ambas as motivações estavam presentes, às vezes se sobrepondo. Nesse sentido, a motivação dos agressores para cometer o *Gaslighting* parecem estar relacionadas ao uso de táticas de controle, impulsionadas pelo desejo de dominar seus parceiros e para isso, eles recorrem a diversas táticas de controle coercitivo, incluindo o estabelecimento de regras, abuso verbal, danos à propriedade e ameaças (Klein; Li; Wood, 2023).

No contexto organizacional, Kukreja e Pandey (2023) afirmam que o *Gaslighting* está relacionado ao conflito de papéis na organização e à satisfação no trabalho do funcionário. Esse tipo de prática pode gerar diversas consequências negativas, conforme apontam Martiningo Filho e Siqueira (2008, *apud* Mesquita *et al.*, 2017), entre elas a queda na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços, além de gerar prejuízos financeiros com indenizações e com o investimento perdido em contratação e treinamento. Também pode aumentar a rotatividade, o absenteísmo e a vontade dos funcionários de sair da empresa, diminuindo o comprometimento. Como resultado, a imagem da empresa entre os próprios colaboradores pode ser prejudicada.

Além disso, Klein, Wood e Bartz (2023) observam que os motivos para o *Gaslighting* passaram de materiais para emocionais, com destaque para o desejo de controle interpessoal e/ou de evitar responsabilização.

Além de tudo, o abuso psicológico causa traumas em relação a uma nova atividade empregatícia, como argumentam Martiningo Filho e Siqueira (2008) onde dizem que a violência psicológica no ambiente de trabalho provocar traumas que dificultam a busca por uma nova ocupação, uma vez que as vítimas passam a desenvolver uma imagem negativa de si mesmas e com isso perdem a motivação e a confiança necessárias para se recolocar profissionalmente. Além disso, esse tipo de violência contribui para a criação de um ambiente marcado pelo medo, insegurança e fragilidade, que afeta não apenas os indivíduos diretamente envolvidos, mas também o ambiente de trabalho. Nesse contexto, a estagnação profissional causada por atitudes mal-intencionadas de colegas ou superiores diferencia-se de escolhas pessoais relacionadas à carreira ou à falta de ambição.

Desse modo, o *Gaslighting* consiste em violência contra o trabalhador, que o afeta psicologicamente, cujos danos podem se tornar permanentes eliminando-o da força de trabalho disponível. Por outro lado, tais violências possuem potencial para ultrapassar os limites organizacionais, gerando impactos sociais e econômicos, uma vez que indivíduos adoecidos podem necessitar de assistência e suporte governamental.

2.1.6 *Gaslighting*, gênero e grupos marginalizados

O *Gaslighting* é um abuso que envolve misoginia, em que a maioria das vítimas são pessoas do sexo feminino. É comum visualizar ambientes e presenciar situações em que as emoções e pensamentos dessas pessoas são diminuídas e silenciadas. Sendo assim, o gênero feminino acaba sofrendo pela forma como as mulheres são definidas pela sociedade. Seus efeitos estão diretamente ligados à grandes abalos emocionais, causando dúvidas quanto à sua percepção e sentimentos, tudo isso podendo acontecer sem que perceba o que está ocorrendo (Eldebrando; Pinto, 2022).

A literatura indica que afeta além de pessoas do sexo feminino, outros grupos marginalizados. Kaushik e Dubey (2024) analisaram a peça *Sonho de uma Noite de Verão* e identificaram manipulação sutil, na qual o poder masculino, quando não suficiente por si só, recorre a meios de controle sobre as mulheres, como estratégias utilizadas por Oberon em relação a Titânia. Segundo os autores, Titânia é levada a esquecer seu apego ao menino *changeling*, enquanto a subjugação de Hipólita permanece sem uma solução, resultando em uma narrativa em que as mulheres passam a manifestar um vínculo mais intenso com aqueles que as manipulam.

Klein, Wood e Bartz (2023) destacam que, de fato, hoje, o *Gaslighting* é frequentemente discutido em sua relação com a injustiça testemunhal e que indivíduos com identidades marginalizadas frequentemente têm suas perspectivas descartadas ou ignoradas e, portanto, são frequentemente alvos de injustiça testemunhal. Quanto à questão racial, afirmam (2023) que o *Gaslighting* é frequentemente analisado em relação às questões raciais. Em alguns casos, destaca-se que os indivíduos que praticam essa manipulação podem recorrer a estereótipos racistas para gerar insegurança em suas vítimas, de modo semelhante ao uso de estereótipos de gênero. Em outros casos, o *gaslighting* é visto como um processo que ajuda a formar e sustentar ideias racistas, influenciando tanto o comportamento das pessoas quanto as estruturas e crenças sociais como um todo.

Mesquita *et al.* destacam que indivíduos pertencentes a grupos marginalizados por características raciais, sociais, de gênero ou religiosas tendem a ser mais vulneráveis ao preconceito. Considerando que as organizações refletem as dinâmicas sociais, tais práticas discriminatórias frequentemente se reproduzem no contexto empresarial. (2017).

Ermolova *et al.* (2024) argumentam que se considerarmos como *Gaslighting* situações em que grupos socialmente marginalizados são obrigados a aceitar conhecimentos ou versões da realidade impostas por outros, então esse fenômeno seria muito mais comum do que podemos imaginar. Além disso, ele não se limitaria à manipulação individual, abrangendo aspectos mais amplos e complexos do que a simples tentativa de enganar alguém.

Apesar do que foi citado, o papel do poder no *Gaslighting* é pouco estudado. Estudos anteriores focam em desigualdades sociais ou hierarquias, sugerindo que pessoas com mais poder manipulam as de menor poder. No entanto, uma pesquisa mostrou que tanto indivíduos de alto quanto de baixo *status* podem praticar *Gaslighting*, indicando que o fenômeno é mais complexo e não depende apenas da posição hierárquica. Também observam que, embora o *Gaslighting* frequentemente envolva mentiras, existem casos em que as alegações, insinuações, ou acusações não são mentiras descaradas, mostrando que essa variação de abuso não depende de mentiras diretas, mas, pode envolver perguntas, afirmações dissimuladas, sinais não verbais e mensagens contraditórias (Ermolova, *et al.*, 2024).

2.2 Materiais e Métodos

Este estudo consiste em uma Pesquisa Bibliográfica Descritiva de natureza quali-quantitativa, onde se estabeleceu uma base teórica para sustentar argumentos e deduções expostos além do levantamento de dados objetivos.

Amaral (2007) explica que a pesquisa bibliográfica é uma fase essencial em qualquer trabalho científico, pois serve de base para todas as outras etapas da investigação, fornecendo o referencial teórico que sustenta o estudo. Ela envolve o levantamento, a seleção, o registro e a organização de informações relevantes ao tema pesquisado.

Ainda segundo Rodrigues *et al.* (2021), a utilização combinada de métodos qualitativos e quantitativos em pesquisas científicas pode ser fundamental para a compreensão de eventos, fatos e processos, exigindo uma análise aprofundada e reflexiva por parte do pesquisador. Além de atuar como observador, o pesquisador utiliza técnicas de coleta de dados que relacionam

suas experiências ao referencial teórico da pesquisa, organizando também a apresentação dos resultados obtidos.

O público-alvo para a aplicação do questionário foram pessoas residentes da cidade de Garça-SP, e como critério de inclusão foi utilizado apenas o fato de esses indivíduos estarem inseridos em um contexto organizacional. A escolha por utilizar pessoas em geral e não trabalhadores de uma única organização específica se dá pelo fato de poder abranger dados de diferentes corporações para analisar o tema em um contexto municipal, e não somente organizacional.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário em Escala Likert, composto por 16 afirmativas, em que cada pergunta apresentava uma escala de concordância que vai de concordo totalmente a discordo totalmente. A escala utilizada na pesquisa passou por processo de validação de conteúdo, com análise dos itens quanto à clareza, relevância e adequação ao objetivo do estudo. Para isso, foram realizadas duas coletas anteriores como pré-teste do instrumento, permitindo ajustes necessários antes da aplicação definitiva, nestes, foram identificadas dificuldades de interpretação, tempo de resposta e divisões que aumentariam a assertividade das análises. A escala permitiu analisar os dados tanto qualitativamente, na interpretação das respostas, quanto quantitativamente, tornando possível medir os níveis de concordância em cada pergunta, sendo assim, a análise adotou abordagem de natureza quali-quantitativa. A coleta de dados foi realizada mediante a distribuição de folhas impressas aos participantes, nas quais estes deveriam assinalar.

A pesquisa buscou investigar fatores que desencadeiam o *Gaslighting* dentro das empresas em que os entrevistados estão inseridos. Participaram da pesquisa 40 trabalhadores de diferentes empresas da região de Garça-SP, sendo estes 18 participantes do sexo masculino e 22 participantes do sexo feminino. A definição da amostra baseou-se em critérios estatísticos adequados ao tipo de pesquisa, considerando nível de confiança, margem de erro e representatividade da população estudada. O tamanho amostral foi considerado suficiente para garantir confiabilidade às análises realizadas. O Quadro 1 apresenta o instrumento de pesquisa, uma tabela contendo o questionário aplicado, os quadros 2 e 4 apresentam a quantidade de respostas para cada afirmativa com a distribuição das respostas nas categorias: Discordo Totalmente (DT), Discordo Parcialmente (DP), Não Concordo/Nem Discordo (NC/ND), Concordo Parcialmente (CP) e Concordo Totalmente (CT), separados entre sexo feminino e masculino, e respectivamente, os quadros 3 e 5, apresenta a média das respostas e seus coeficientes de variação.

Quadro 1 - Questionário

	1	2	3	4	5
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem discordo/ Nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1- Já presenciei situações de abuso e manipulação psicológicos (<i>Gaslighting</i>) direcionadas a colegas no meio laboral.					
2- Já sofri abuso psicológico e manipulação (<i>Gaslighting</i>) no ambiente corporativo.					
3- O abuso psicológico e a manipulação (<i>Gaslighting</i>) costumam ser sutis, quase imperceptíveis.					

4- Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos superiores hierárquicos (chefes).					
5- Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos colegas de trabalho.					
6- É comum que gestores atuem de forma grosseira, abusiva e/ou manipuladora com funcionários que estão abaixo na hierarquia.					
7- Há abuso psicológico entre pessoas de mesmo nível hierárquico.					
8- Já fui descredibilizado(a) por uma ideia minha.					
9- Não permitem que eu expresse minhas ideias em reuniões.					
10- Sinto que não sou útil para a empresa.					
11- Há falta de transparência e clareza nas políticas e procedimentos da empresa quanto aos abusos psicológicos que um trabalhador pode sofrer no ambiente laboral.					
12- A empresa desencoraja a comunicação aberta e o questionamento às autoridades.					
13- Abusos não são denunciados por receio de perder o emprego.					
14- Há uma cultura de violência verbal e psicológica na empresa.					
15- O superior hierárquico costuma espalhar boatos sobre colegas de trabalho, produzindo um ambiente artificialmente hostil.					
16- Colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico costumam espalhar boatos sobre colegas, produzindo um ambiente artificialmente hostil.					

Fonte: questionário elaborado pelos autores (2024).

2.3 Resultados e discussões

A vigente análise nos apresenta detalhadamente o objetivo das 16 afirmativas do instrumento de pesquisa, além de nos expor sua média ponderada e seu coeficiente de variação.

Quadro 2 - Dados da pesquisa: participantes do Sexo Feminino

Afirmativas	Escala Likert				
	DT	DP	NC/N D	CP	CT
Já presenciei situações de abuso e manipulação psicológicos (<i>Gaslighting</i>) direcionadas a colegas no meio laboral.	4	2	2	3	11
Já sofri abuso psicológico e manipulação (<i>Gaslighting</i>) no ambiente corporativo.	6	2	1	6	7
O abuso psicológico e a manipulação (<i>Gaslighting</i>) costumam ser sutis, quase imperceptíveis.	1	0	2	13	6
Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos superiores hierárquicos (chefes).	1	2	4	12	3
Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos colegas de trabalho.	1	3	7	8	3
É comum que gestores atuem de forma grosseira, abusiva e/ou manipuladora com funcionários que estão abaixo na hierarquia.	1	2	3	6	10
Há abuso psicológico entre pessoas de mesmo nível hierárquico.	3	2	3	10	4
Já fui descredibilizado(a) por uma ideia minha.	4	1	3	5	9
Não permitem que eu expresse minhas ideias em reuniões.	7	2	8	3	2
Sinto que não sou útil para a empresa.	12	2	2	4	2
Há falta de transparência e clareza nas políticas e procedimentos da empresa quanto aos abusos psicológicos que um trabalhador pode sofrer no ambiente laboral.	2	1	5	9	5
A empresa desencoraja a comunicação aberta e o questionamento às autoridades.	7	4	3	5	3
Abusos não são denunciados por receio de perder o emprego.	0	1	0	7	14
Há uma cultura de violência verbal e psicológica na empresa.	3	7	5	6	1
O superior hierárquico costuma espalhar boatos sobre colegas de trabalho, produzindo um ambiente artificialmente hostil.	8	6	2	3	3
Colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico costumam espalhar boatos sobre colegas, produzindo um ambiente artificialmente hostil.	2	4	3	7	6

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Quadro 3 - Dados da pesquisa: participantes do Sexo Feminino

Afirmativas	MÉDIA	CV
Já presenciei situações de abuso e manipulação psicológicos (<i>Gaslighting</i>) direcionadas a colegas no meio laboral.	3,7	44%
Já sofri abuso psicológico e manipulação (<i>Gaslighting</i>) no ambiente corporativo.	3,3	51%
O abuso psicológico e a manipulação (<i>Gaslighting</i>) costumam ser sutis, quase imperceptíveis.	4,0	22%
Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos superiores hierárquicos (chefes).	3,6	28%
Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos colegas de trabalho.	3,4	31%

É comum que gestores atuem de forma grosseira, abusiva e/ou manipuladora com funcionários que estão abaixo na hierarquia.	4,0	30%
Há abuso psicológico entre pessoas de mesmo nível hierárquico.	3,5	38%
Já fui descredibilizado(a) por uma ideia minha.	3,5	42%
Não permitem que eu expresse minhas ideias em reuniões.	2,5	55%
Sinto que não sou útil para a empresa.	2,2	69%
Há falta de transparência e clareza nas políticas e procedimentos da empresa quanto aos abusos psicológicos que um trabalhador pode sofrer no ambiente laboral.	3,6	32%
A empresa desencoraja a comunicação aberta e o questionamento às autoridades.	2,7	56%
Abusos não são denunciados por receio de perder o emprego.	4,6	13%
Há uma cultura de violência verbal e psicológica na empresa.	2,7	43%
O superior hierárquico costuma espalhar boatos sobre colegas de trabalho, produzindo um ambiente artificialmente hostil.	2,4	62%
Colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico costumam espalhar boatos sobre colegas, produzindo um ambiente artificialmente hostil.	3,5	40%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Quadro 4: Dados da pesquisa: participantes do Sexo Masculino

Afirmativas	Escala Likert				
	DT	DP	NC/ND	CP	CT
Já presenciei situações de abuso e manipulação psicológicos (<i>Gaslighting</i>) direcionadas a colegas no meio laboral.	2	1	2	6	7
Já sofri abuso psicológico e manipulação (<i>Gaslighting</i>) no ambiente corporativo.	5	1	4	3	5
O abuso psicológico e a manipulação (<i>Gaslighting</i>) costumam ser sutis, quase imperceptíveis.	2	4	4	5	3
Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos superiores hierárquicos (chefes).	4	2	4	7	1
Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos colegas de trabalho.	5	1	5	7	0
É comum que gestores atuem de forma grosseira, abusiva e/ou manipuladora com funcionários que estão abaixo na hierarquia.	4	5	2	5	2
Há abuso psicológico entre pessoas de mesmo nível hierárquico.	2	4	4	6	2
Já fui descredibilizado(a) por uma ideia minha.	7	4	1	3	3
Não permitem que eu expresse minhas ideias em reuniões.	8	4	5	1	0
Sinto que não sou útil para a empresa.	12	3	1	0	2
Há falta de transparência e clareza nas políticas e procedimentos da empresa quanto aos abusos psicológicos que um trabalhador pode sofrer no ambiente laboral.	4	2	5	5	2

Questões acerca do *Gaslighting* nas Organizações e Suas Principais Causas.

A empresa desencoraja a comunicação aberta e o questionamento às autoridades.	6	2	3	5	2
Abusos não são denunciados por receio de perder o emprego.	2	1	3	5	7
Há uma cultura de violência verbal e psicológica na empresa.	4	3	4	4	3
O superior hierárquico costuma espalhar boatos sobre colegas de trabalho, produzindo um ambiente artificialmente hostil.	8	3	3	4	0
Colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico costumam espalhar boatos sobre colegas, produzindo um ambiente artificialmente hostil.	1	2	3	6	6

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Quadro 5: Dados da pesquisa: Participantes do Sexo Masculino

Afirmativas	MÉDIA	CV
Já presenciei situações de abuso e manipulação psicológicas (<i>Gaslighting</i>) direcionadas a colegas no meio laboral.	3,8	35%
Já sofri abuso psicológico e manipulação (<i>Gaslighting</i>) no ambiente corporativo.	3,1	52%
O abuso psicológico e a manipulação (<i>Gaslighting</i>) costumam ser sutis, quase imperceptíveis.	3,2	41%
Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos superiores hierárquicos (chefes).	2,9	44%
Comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos colegas de trabalho.	2,8	45%
É comum que gestores atuem de forma grosseira, abusiva e/ou manipuladora com funcionários que estão abaixo na hierarquia.	2,8	50%
Há abuso psicológico entre pessoas de mesmo nível hierárquico.	3,1	40%
Já fui descredibilizado(a) por uma ideia minha.	2,5	63%
Não permitem que eu expresse minhas ideias em reuniões.	1,9	51%
Sinto que não sou útil para a empresa.	1,7	77%
Há falta de transparência e clareza nas políticas e procedimentos da empresa quanto aos abusos psicológicos que um trabalhador pode sofrer no ambiente laboral.	2,9	46%
A empresa desencoraja a comunicação aberta e o questionamento às autoridades.	2,7	55%
Abusos não são denunciados por receio de perder o emprego.	3,8	36%
Há uma cultura de violência verbal e psicológica na empresa.	2,9	49%
O superior hierárquico costuma espalhar boatos sobre colegas de trabalho, produzindo um ambiente artificialmente hostil.	2,2	58%
Colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico costumam espalhar boatos sobre colegas, produzindo um ambiente artificialmente hostil.	3,8	32%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Dessa forma, a primeira questão apurou se os entrevistados já presenciaram situações de abuso e manipulação psicológicas direcionadas a colegas de trabalho. De acordo com a análise dos dados coletados, a média ponderada obtida para o sexo feminino foi de 3.7, e, para o sexo masculino, foi de 3.8, mostrando que há concordância parcial e neutralidade para ambos os sexos. A concordância pode evidenciar que realmente houve testemunho desta situação, e que esta pode ter sido marcante e/ou um evento traumático para a testemunha (entrevistados), como Barreto e Heloani (2015) asseguram na literatura, que a violência laboral afeta a todos de modo geral, apesar de se apresentar de modo individualizado. A neutralidade por sua vez, pode sugerir desinteresse e até apreensão por lembrar e expor que tal fato tenha ocorrido consigo mesmo. Ambos os coeficientes de variação resultaram em dispersão moderada da média nas respostas, sendo 44% para o sexo feminino e 35% para o sexo masculino.

A segunda afirmativa teve como objetivo investigar se os entrevistados já sofreram abuso psicológico e manipulação no ambiente empresarial. Com base na análise, conclui-se que a média ponderada para ambos os sexos foi indiferente, pois se obteve resultados de 3.3 para o feminino e 3.1 para o masculino. Deste modo, pode-se deduzir que os entrevistados não foram capazes de identificar se já sofreram esse tipo de abuso, ou que o mesmo não acontece em seu ambiente corporativo. Ambos os sexos demonstram heterogeneidade moderada em relação ao coeficiente de variação, sendo de 51% no feminino e 52% no masculino.

A intenção da terceira afirmativa foi investigar se o abuso psicológico e a manipulação costumam ser sutis, discretos ou quase imperceptíveis, como o descrito por Ghilardi (*et al*, 2013). O resultado da média para o sexo feminino de 4.0 obtida sobre a ponderação das respostas, mostrou que em média as entrevistadas concordam parcialmente, assim, pode-se reconhecer que realmente há dificuldade de identificar que está sendo vítima de abuso, com coeficiente de variação de 22%, indicando dispersão baixa da média nas respostas. Já para o sexo masculino, o resultado foi uma média de 3.2 que indica indiferença. Os resultados sugerem maior percepção do fenômeno entre o sexo feminino, possivelmente devido a fatores sociais que as tornam mais vulneráveis, como afirmado por Eldebrando e Pinto (2022). Coeficiente de variação obtido foi de 41%, apontando distribuição moderada das respostas.

A quarta asserção teve por finalidade analisar se comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos superiores hierárquicos. Para o público feminino, observa-se uma média de 3.6, indicando concordância parcial, com tendência à neutralidade, e coeficiente de variação de 28%, o que evidencia baixa flutuação dos dados. Para o público masculino, a média foi de 2.9, sugerindo uma postura de indiferença, com coeficiente de variação de 44%, indicando dispersão moderada. No que se refere ao sexo feminino, os resultados podem indicar que esse tipo de situação, de fato, ocorre no contexto profissional. Em relação ao sexo masculino, os dados sugerem que tais comportamentos podem não ser percebidos ou não ocorrer com a mesma frequência em suas experiências. Esse cenário reforça a ideia apresentada por Ermolova *et al.* (2024) que diz que tanto indivíduos de alto quanto de baixo status podem praticar *Gaslighting*, não sendo restrito à posição hierárquica.

O objetivo da quinta alegação foi compreender se comportamentos de intimidação e manipulação psicológicas são tolerados pelos colegas de trabalho. Para o sexo feminino, a média foi de 3.4, com coeficiente de variação de 31%. Já para o sexo masculino, a média foi de 2.8, com coeficiente de variação de 45%. Em ambos os casos, as médias podem indicar uma posição de indiferença, enquanto os coeficientes de variação evidenciam variabilidade intermediária dos dados, sendo mais acentuada entre o sexo masculino. Esses resultados podem indicar que parte dos participantes sentem receio ou não se encontram confortáveis para expressar sua real opinião sobre o tema, ou que ainda, não tenham presenciado ou vivenciado essa situação.

A sexta asseveração buscou apurar se é comum que gestores atuem de forma grosseira, abusiva e manipuladora, com funcionários que estão abaixo na hierarquia. Entre o sexo

feminino, obteve-se média de 4.0, apontando concordância parcial com inclinação a neutralidade, e um coeficiente de variação de 30%, indicando uma dispersão moderada da média. Já para o sexo masculino, a média foi de 2.8, indicando indiferença e coeficiente de variação de 50%, também indicando uma dispersão moderada da média. De acordo com Atta *et al.* (2025) o *Gaslighting* no âmbito empresarial foi conceituado como um comportamento manipulador por parte dos supervisores que mina as perspectivas e realidades dos subordinados por meio da trivialização e inflige emoções negativas como medo e insegurança. Considerando essa fala e os dados obtidos, observa-se que a percepção de comportamentos abusivos por parte de gestores tende a ser mais elevada entre o sexo feminino do que entre o sexo masculino, reforçando o que já foi deduzido na análise da questão 3. Ainda assim, os resultados sugerem a existência de certo receio ou cautela por parte dos participantes em expressar concordância plena com tais afirmações. Por outro lado, a média das respostas masculinas pode indicar que esse tipo de conduta é menos perceptível, mais difícil de identificar ou menos vivenciado por esse grupo.

A finalidade da sétima afirmativa foi investigar se há abuso psicológico entre pessoas de mesmo nível hierárquico. Para o público feminino, foi obtida uma média ponderada de 3.5, indicando uma posição de neutralidade com leve tendência à concordância. Esta neutralidade pode insinuar dificuldade na percepção do *Gaslighting* ou qualquer dimensão de prática abusiva vindo por parte de colegas, ou até mesmo em diferenciar uma fala, brincadeira ou atitude com a famigerada hostilidade. O coeficiente de variação foi de 38%, indicando dispersão moderada dos dados. Em relação ao público masculino, a média observada foi de 3.1, com coeficiente de variação de 40%, o que sugere uma postura próxima à indiferença. De modo geral, ainda que os resultados obtidos para o sexo feminino indiquem uma posição de neutralidade, observa-se que a percepção desse tipo de comportamento é mais evidente entre o sexo feminino do que entre o sexo masculino. Na literatura, Freitas (2001 *apud* Mesquita *et al.*, 2017) aponta que a relação de comportamento abusivo mais comum é de superior para subordinado, apesar de também ocorrer entre colegas de trabalho.

A oitava afirmativa teve por objetivo identificar se os entrevistados já foram descredibilizados após exporem suas ideias. Para Abramson (2014 *apud* Irigaray; Stocker; Mancebo, 2023), os assediadores de fato não compreendem ou aceitam ideias diferentes da sua, pois uma das características desses abusadores é invalidar opiniões das vítimas, impedindo-as de manifestar suas ideias ou contestar sua opinião. De acordo com a análise dos dados, a média ponderada para o público feminino foi de 3.5, indicando concordância parcial. O coeficiente de variação foi de 42%, o que evidencia uma variabilidade média entre as respostas. Para o público masculino, a média ponderada foi de 2.5, sugerindo uma postura de indiferença em relação à questão, com coeficiente de variação de 63%, indicando dispersão moderada a elevada. Uma análise mais aprofundada desses resultados sugere que a maioria das entrevistadas já vivenciaram situações de desmoralização de suas ideias, porém podem não se sentir confortáveis ou seguras para expor sua percepção em relação à questão. Por outro lado, as respostas masculinas indicam que esse tipo de situação pode ser menos percebido, vivenciado, ou ainda que realmente não tenham um pensamento formado sobre o assunto.

A nona afirmativa analisou a liberdade de expressão dos entrevistados no meio organizacional, mais especificamente se permitem que expressem suas ideias no contexto. Essa afirmativa foi elaborada a fim de identificar a prática de invalidação sobre a vítima. Para o público feminino, observou-se uma média de 2.5, indicando uma posição de indiferença, com coeficiente de 55%, o que revela variação moderada dos dados. Já para o público masculino, a média foi de 1.9, sugerindo discordância parcial, com coeficiente de variação de 51%, também indicando dispersão moderada. Entre o sexo feminino, os resultados podem indicar que tais práticas de invalidação não são claramente percebidas ou podem ocorrer de forma sutil no meio corporativo. Por outro lado, para o sexo masculino, as respostas sugerem que esse tipo de

situação, em sua maioria, não é identificado como presente no contexto organizacional. Esses dados podem indicar que, na cidade de Garça, esta não seja uma das principais características dos intitulados *gaslighters*, como exposto por Abramson (2014 *apud* Irigay; Stocker; Mancebo, 2023) que afirma que os agressores anulam opiniões e vivências das vítimas de forma a tentar exercer controle sobre elas e os demais.

O objetivo da décima afirmativa foi identificar os colaboradores que percebem não ser úteis para a empresa. Essa questão se relaciona diretamente com a ideia de Prata (2008 *apud* Ribeiro), segundo o qual o assédio moral nas organizações envolve atitudes que desvalorizam o colaborador e prejudicam o ambiente organizacional, sendo essas práticas capazes de levar o trabalhador a se sentir inútil dentro da empresa. A análise dos dados coletados expôs uma média ponderada para o sexo feminino foi de 2.2, e 1.7 para o sexo masculino. Tais resultados podem sugerir uma tendência de discordância parcial em ambos os grupos. Essa tendência sugere que, de maneira geral, os respondentes não se percebem como inúteis dentro da organização, ou ao menos não concordam plenamente com essa percepção. No que se refere à variabilidade das respostas, o coeficiente de variação entre o sexo feminino aponta para nível intermediário de dispersão. Por outro lado, para o sexo masculino, o coeficiente de 77% evidencia variação elevada, sugerindo maior diversidade nas respostas e, conseqüentemente, menor consenso entre os participantes do sexo masculino.

A décima primeira afirmativa teve como finalidade investigar a percepção dos colaboradores quanto à existência de falta de transparência e clareza nas políticas e procedimentos da empresa relacionados aos abusos psicológicos no espaço profissional. Para o público feminino, foi obtida uma média ponderada de 3.6, indicando uma posição de neutralidade, com leve tendência à concordância. Essa neutralidade pode estar associada à dificuldade das colaboradoras em avaliar de forma precisa a existência dessa falta de transparência e clareza, sem, entretanto, percebê-la de maneira plena ou absoluta. Em outras palavras, há indícios de que a empresa dispõe de políticas e procedimentos voltados aos abusos psicológicos, porém sua comunicação pode ocorrer de forma inconsistente ou limitada. O coeficiente de variação para esse grupo foi de 32%, indicando heterogeneidade moderada dos dados. Em relação ao público masculino, a média observada foi de 2.9, indicando uma posição de indiferença, acompanhada de um coeficiente de variação de 46%, também caracterizando dispersão moderada, o que pode indicar uma ausência de opinião claramente definida entre os respondentes e pode estar relacionado ao fato de que os colaboradores não conhecem bem as políticas da empresa, têm pouco contato com o tema ou não recebem informações suficientes por meio da comunicação interna.

A décima segunda afirmativa teve como objetivo analisar se a empresa desencoraja a comunicação aberta e o questionamento às autoridades. A análise dos resultados indica que tanto o público feminino quanto o masculino apresentaram a mesma média ponderada de 2.7, o que sugere uma tendência de indiferença ou posicionamento neutro em relação à percepção investigada. Entretanto, o coeficiente de variação elevado em ambos os grupos, 56% no feminino e 55% no masculino, evidencia alta dispersão dos dados, indicando significativa variabilidade nas respostas dentro de cada categoria. Essa elevada dispersão sugere ausência de consenso entre os colaboradores, o que pode refletir percepções divergentes sobre o ambiente organizacional, possivelmente influenciadas por diferentes níveis de conhecimento, experiências individuais ou grau de exposição às práticas e políticas internas da empresa.

A décima terceira questão teve como objetivo verificar se os abusos psicológicos não são denunciados por receio de perda do emprego. Para o público feminino, a média ponderada foi de 4.6, indicando concordância elevada com a afirmativa, ou seja, forte percepção de que o medo de demissão pode ser um fator que inibe as denúncias. O coeficiente de variação de 13% aponta baixa dispersão nas respostas. Em relação ao público masculino, a média ponderada foi de 3.8, indicando concordância parcial com a afirmativa. Esse resultado sugere que, embora

também haja reconhecimento de que o receio de perder o emprego pode influenciar a não denúncia de abusos, essa percepção é menos intensa do que no grupo feminino. O coeficiente de variação de 36% indica variação moderada nas respostas. O quadro teórico apresentado, com destaque para Martinigo Filho e Siqueira (2008) propõe que pessoas "aturam" situações de abuso por mais tempo de acordo com suas necessidades e por falta oportunidade, afirmação cuja veracidade foi enfatizada pelo resultado obtido.

A décima quarta afirmativa apurou se há uma cultura de violência verbal e psicológica na empresa. A média das respostas entre o sexo masculino e o sexo feminino foram semelhantes, sendo 2.7 para o público feminino e 2.9 para o público masculino, ambas indicando indiferença em relação à afirmativa. Esse resultado insinua que, de forma geral, não há um consenso claro entre os respondentes sobre a presença ou ausência desse tipo de cultura organizacional. O coeficiente de variação foi de 43% para o sexo feminino e de 49% para o sexo masculino, evidenciando dispersão moderada em ambos os grupos, o que indica variabilidade nas respostas dentro das categorias analisadas. Dessa forma, apesar das médias indicarem neutralidade, a dispersão aponta que as opiniões são divididas: alguns colaboradores percebem esse tipo de comportamento, enquanto outros não. Isso indica que não há uma visão única sobre o tema dentro da empresa.

A décima quinta afirmativa buscou analisar se superiores hierárquicos costumam espalhar boatos sobre colegas de trabalho, produzindo um ambiente artificialmente hostil. A média ponderada obtida da coleta de dados para o sexo feminino foi de 2.4 e, para o sexo masculino, de 2.2, o que indica que ambos tendem à discordância parcial. Esse resultado sugere que, de modo geral, os respondentes não percebem com frequência esse tipo de comportamento por parte da liderança, ou que podem sentir receio em expor que o abuso venha por parte de superiores. Esta se relaciona com a afirmação de Prata (2008, p. 44 *apud* Ribeiro, 2016) no quadro teórico, que diz que o assédio é caracterizado por qualquer atitude hostil que venha por parte do superior hierárquico ou colega de mesmo nível. O coeficiente de variação para o sexo feminino foi de 62%, enquanto o do sexo masculino foi de 58%, apresentam relativa variabilidade respostas de ambos os grupos. Isso pode dizer que, apesar da maioria discordar, as opiniões ainda variam entre os colaboradores.

A décima sexta e última afirmativa buscou avaliar se colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico costumam espalhar boatos sobre outros colegas, contribuindo para a criação de um ambiente artificialmente hostil. Trata-se da mesma temática da questão anterior, porém com foco nas relações entre colaboradores de mesmo nível dentro da empresa. A média ponderada para o sexo feminino foi de 3.5, com coeficiente de variação de 40%, enquanto para o sexo masculino foi de 3.8, com coeficiente de variação de 32%. Esses resultados podem indicar que ambos os grupos tendem a concordar parcialmente com a afirmativa, sendo essa percepção um pouco mais acentuada entre o sexo masculino. Em relação à dispersão, os coeficientes de variação apontam níveis moderados em ambos os grupos, podendo insinuar que, embora haja uma tendência de concordância, ainda existem diferenças nas percepções entre os respondentes. Dessa forma, os dados podem conotar que os colaboradores percebem com mais frequência a disseminação de boatos entre colegas de mesmo nível hierárquico do que por parte da liderança. Isso pode sugerir que esse tipo de comportamento ocorre mais nas relações do dia a dia entre colegas, possivelmente em função da convivência mais próxima, da competitividade ou da informalidade nessas interações.

3 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada, a resposta ao problema de pesquisa "Quais as principais causas do *Gaslighting* nas organizações da cidade de Garça/SP?" conclui-se que dois fatores principais contribuem para esse tipo de abuso. O primeiro é a dificuldade de identificação do

abuso psicológico, uma vez que ele ocorre de forma sutil e, muitas vezes, imperceptível no ambiente laboral. O segundo, e mais relevante, é o medo e a insegurança dos colaboradores em expor essas situações, já que muitos evitam denunciar por receio de sofrer consequências negativas, especialmente a perda do emprego, o que favorece a continuidade dessas práticas.

Para melhorar essa ocorrência nas empresas de Garça/SP, uma medida fundamental seria a implementação de treinamentos em comportamento organizacional. Esse tipo de preparação, além de contribuir para o desenvolvimento de lideranças mais conscientes e éticas, também possibilita aos trabalhadores desenvolver habilidades para identificar, enfrentar e lidar com situações de abuso, como o *Gaslighting*, em seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, João José Freitas. *Como fazer uma pesquisa bibliográfica*. Fortaleza: **Universidade Federal do Ceará**, 2007. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>. Material Institucional. Acesso em: 16 set. 2025.
- ATTA, Mohamed Hussein Ramadan; ELZOHAIRY, Nadia Waheed; ELALEEM, Alaa El Din Moustafa Hamed Abd; OTHMAN Ahmed Abdellah; HAMZAA, Huda Gaber; EL-SAYED, Ahmed Abdelwahab Ibrahim; ZOROMBA, Mohamed Ali. *Comprehending the disruptive influence of workplace gaslighting behaviours and mobbing on nurses' career entrenchment: a multi-centre inquiry*. **Journal of Advanced Nursing**, v. 81, p. 1815-1828, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1111/jan.16368> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/382946095_Comprehending_the_disruptive_influence_of_workplace_gaslighting_behaviours_and_mobbing_on_nurses'_career_entrenchment_A_multi-centre_inquiry. Acesso em: 27 abr. 2026.
- BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. *Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais*. **Serviço Social & Sociedade, São Paulo**, n. 123, p. 544-561, 2015. DOI: 10.1590/0101-6628.030. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/Ssc7hLDWdns4BcYxMmS5fQF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 de set. de 2025.
- ERMOLOVA, Tatiana Viktorovna; LITVINOV, Alexander Victorovich; BALYGINA, Elena Anatolievna; CHERNOVA, Oxana E. *New theoretical approaches to the study of the phenomenon of gaslighting*. **Journal of Modern Foreign Psychology**, v. 13, n. 1, p. 128-138, 2024. DOI: doi:10.17759/jmfp.2024130112 Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/380160825_New_theoretical_approaches_to_the_study_of_the_phenomenon_of_gaslighting. Acesso em: 27 abr. 2026.
- ELDEBRANDO, Rafaela; PINTO, Emerson. *Direito à saúde da mulher: como o gaslighting contra o gênero feminino pode se manifestar em consultas médicas?* **Mostra de Iniciação Científica CESUCA**, 2022. ISSN – 2317-5915. Material Institucional. Disponível em: <https://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/2280>. Acesso em 24 de setembro de 2025. Acesso em: 24 set. 2025.

GHILARDI, Hilariane; HECKKOOL, Solange Lúcia. *Assédio Moral No Ambiente De Trabalho: Riscos À Saúde Do Trabalhador*. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica**, v. 4, n. 4, p. 463-479, 4º trim. 2013. ISSN 2236-5044. Disponível em: <https://www.univali.br/graduacao/direito-itajai/publicacoes/revista-de-iniciacao-cientifica-ricc/edicoes/Lists/Artigos/Attachments/954/Arquivo%2026.pdf>. Acesso em: 29 de set. de 2025.

GRAVES, Clint G.; SAMP, Jennifer A. *The power to gaslight*. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 38, 2021. DOI: 10.1177/02654075211026975. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/02654075211026975?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article. Acesso em: 27 abr. 2026.

GRAVES, Clint G.; SPENCER, Leland G. *Rethinking the rhetorical epistemics of gaslighting*. **Communication Theory**, v. 32, p. 4867, 2022. <https://doi.org/10.1093/ct/qtab013> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354181997_Rethinking_the_Rhetorical_Epistemics_of_Gaslighting. Acesso em: 27 abr. 2026.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio; MANCEBO, Rafael. *Gaslighting: a arte de enlouquecer grupos minoritários no ambiente de trabalho*. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 63, n. 1, p. 1-18, 2023. DOI: 10.1590/S0034-759020230104. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/w8Kq4s3ksDR5Y3z9gkBJGhk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 17 de mar. de 2026.

KAUSHIK, Shalini; DUBEY, Yogesh Kumar. *Subconscious gaslighting: covert administration of control over women in A Midsummer Night's Dream*. **Shodhkosh: Journal of Visual and Performing Arts**, v. 5, n. 7, 2024. DOI: 10.29121/shodhkosh.v5.i7.2024.2500. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385639477_SUBCONSCIOUS_GASLIGHTING_COVERT_ADMINISTRATION_OF_CONTROL_OVER_WOMEN_IN_A_MIDSUMMER_NIGHT'S_DREAM. Acesso em: 27 de abr. 2026.

KLEIN, Willis; LI, Sherry; WOOD, Suzanne. *A qualitative analysis of gaslighting in romantic relationships*. **Personal Relationships**, v. 30, p. 1316-1340, 2023. DOI: 10.1111/per.12498. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361098676_A_Qualitative_Analysis_of_Gaslighting_in_Romantic_Relationships. Acesso em: 27 abr. 2026.

KLEIN, Willis; WOOD, Suzanne; BARTZ, Jennifer. *A historical review of gaslighting: tracing changing conceptualizations within psychology and psychiatry*. 2023. DOI: 10.13140/RG.2.2.30013.23527. Acesso em: 27 abr. 2026.

KUKREJA, Priyam; PANDEY, Jatin. *Workplace gaslighting: conceptualization, development, and validation of a scale*. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1099485. Disponível em: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1099485/full?trk=public_post_comment-text. Acesso em: 27 abr. 2026.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. *Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas*. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008. DOI: 10.1590/S1678-69712008000500002. Acesso em 29 de nov. de 2025.

MESQUITA, Alex; SILVA, Amanda; BEZERRA, Hamanda; FONTINELE, Thaís; NEIVA, Yuri. *Assédio moral: impacto sobre a saúde mental e o envolvimento com o trabalho em agentes comunitários de saúde*. **Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 3-17, 2017. DOI: 10.20435/pssa.v9i1.469. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2017000100001. Acesso em 24 de nov. de 2025.

MOREIRA, Julia Lue de Freitas Minaré; OLIVEIRA, Paula Grandi de. *Gaslighting como violência psicológica: compreendendo o fenômeno sob a ótica da análise do comportamento*. **Revista Perspectivas em Análise do Comportamento**, v. 14, n. 1, p. 49-67, 2023. ISSN 2177-3548. Disponível em: <https://revistaperspectivas.org/perspectivas/article/view/993/490>. Acesso em: 17 mar. 2026.

PODOSKY, Paul Mikhail Catapang. *Gaslighting, first- and second-order*. **Hypatia**, v. 36, n. 2, p. 207-227, 2021. DOI: 10.1017/hyp.2020.54. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/hypatia/article/abs/gaslighting-first-and-secondorder/C6B4309E39CC99A86C942E900732FCD7>. Acesso em: 27 abr. 2026.

RAMALHO, Joana. *Gaslighting: uma tortura silenciosa*. **ESCS Magazine**, 23 fev. 2024.

RIBEIRO, Thiago. *Breve estudo sobre o assédio moral*. **Revista Científica Semana Acadêmica**, 2026. ISSN 2236-6717 Disponível em: <https://www.semanaacademica.org.br/artigo/breve-estudo-sobre-o-assedio-moral>. Acesso em: 5 abr. 2026.

RODRIGUES, Tatiane; OLIVEIRA, Guilherme; SANTOS, Josely. *As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação*. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 154-174, 2021. ISSN: 2675-5483. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/49>. Acesso em: 8 abr. 2026.

SPEAR, Andrew. *Epistemic dimensions of gaslighting: peer-disagreement, self-trust, and epistemic injustice*. **Inquiry**, v. 66, n. 1, p. 6891, 2019. <https://doi.org/10.1080/0020174X.2019.1610051>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332663997_Epistemic_dimensions_of_gaslighting_peer-disagreement_self-trust_and_epistemic_injustice. Acesso em: 27 abr. 2026.