

O EFEITO DE *MOBBING* NO LOCAL DE TRABALHO NO SILÊNCIO ORGANIZACIONAL: RESULTADOS EMPÍRICOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Süleyman Murat Yildiz
smyildiz@gmail.com
Mugla Sitki Kocman University,
Menteşe/Muğla, Turquia.

RESUMO

O *mobbing* e o silêncio organizacional estão entre os tópicos que têm atraído a atenção no campo do comportamento organizacional. Este estudo visa investigar o efeito dos comportamentos de *mobbing* no silêncio organizacional no local de trabalho. Foram obtidos dados de acadêmicos que trabalham em universidades públicas na Turquia. Como ferramenta de recolha de dados, foram utilizadas a escala de *Mobbing* para Acadêmicos (MS-A) desenvolvida por Yildiz (2020) para medir o *mobbing*, e a escala de silêncio organizacional desenvolvida por Van Dyne et al. (2003) para medir o silêncio organizacional. Foram aplicadas análises de correlação e regressão hierárquica aos dados obtidos. As relações entre as sub-dimensões do *mobbing* e as sub-dimensões do silêncio organizacional foram analisadas separadamente. De acordo com os resultados da análise, os comportamentos de *mobbing* tiveram um efeito significativo e positivo no silêncio tolerante e nos silêncios defensivos dos acadêmicos. Contudo, não houve um efeito significativo do *mobbing* no silêncio prosocial dos acadêmicos. Estes resultados mostraram que os comportamentos de *mobbing* foram eficazes na emergência do silêncio organizacional.

Palavras-chave: *Mobbing* no local de trabalho, silêncio organizacional, acadêmico, instituições de ensino superior

1. INTRODUÇÃO

Especialmente as organizações de mão-de-obra intensiva são consideradas como uma estrutura social porque têm mais pessoas. Os empregados e grupos no ambiente de trabalho continuam as suas funções em interação com outros empregados e grupos. Enquanto continuam os seus deveres, apresentam comportamentos diferentes de acordo com a situação e as condições. Os comportamentos manifestados por indivíduos e grupos face a fenómenos e eventos durante o processo de trabalho afetam direta ou indiretamente a eficácia e produtividade das organizações.

Muitas variáveis surgem através da interação dentro da organização, e estas variáveis afetam os aspetos físicos, psicológicos e sociais dos empregados e também a sua vida profissional de forma positiva ou negativa. Por exemplo, enquanto a liderança eficaz e a motivação aumentam o desempenho dos empregados, por outro lado, factos como mobbing, stress, e burnout causam a diminuição da produtividade dos empregados (Vévodová et al., 2020), e o silêncio organizacional causa a diminuição do desempenho da organização (Cetin, 2020). Portanto, este estudo abordou as questões do mobbing e do silêncio organizacional que prejudicavam as organizações para ser melhor compreendido. Mais especificamente, este estudo centrou-se nas instituições educacionais e teve como objetivo examinar o efeito do comportamento de mobbing no silêncio organizacional dos académicos. Neste quadro, primeiro formou-se o quadro teórico, depois foram apresentadas a metodologia e os resultados da investigação e, finalmente, foram discutidos os resultados obtidos.

2. LITERATURA

Mobbing

O cientista austríaco Konrad Lorenz (1963), que observou que um grupo de animais visava geralmente um único animal por intimidação, foi a primeira pessoa a mencionar o comportamento de mobbing. Mais tarde, Heinemann (1972) utilizou este termo para examinar o comportamento de grupo de crianças relacionado com o prejuízo de um membro do grupo por parte dos outros membros do grupo. Na fase final, Leymann (1996), um psicólogo sueco, tornou-se um dos principais investigadores no local de trabalho que se concentra nos efeitos psicológicos do assédio psicológico sobre os empregados. Concentrando a sua investigação nos empregados dentro da organização, Leymann definiu comportamentos de assédio moral no local de trabalho da seguinte forma: “[...] uma interação social através da qual um indivíduo (raramente mais) é atacado por um ou mais (raramente

mais de quatro) indivíduos quase diariamente e por períodos de muitos meses, levando a pessoa a uma posição quase indefesa com um risco potencialmente elevado de expulsão” (p. 168). Para esclarecer melhor a questão, Leymann dividiu 45 comportamentos de mobbing em cinco categorias diferentes: Impacto na autoexpressão e comunicação (ou seja, são feitas ameaças orais, o contacto é negado); ataques às relações sociais e interações do empregado alvo no local de trabalho (ou seja, proibir o empregado alvo de falar aos colegas de trabalho); ataques à reputação do empregado alvo (ou seja mexericos sobre o empregado visado); ataques à qualidade da profissão e situações de vida do empregado visado (ou seja, são-lhe dados trabalhos sem sentido para realizar, são-lhe continuamente atribuídas novas tarefas); ataques à saúde do empregado visado através de olhares ou gestos (ou seja, é forçado a fazer um trabalho extenuante fisicamente).

O conceito de mobbing utilizado na vida profissional é também expresso com conceitos tais como bullying, assédio, terror psicológico. Estes conceitos incluem significados que expressam quaisquer comportamentos tais como maus-tratos, ameaças, violência e humilhação que são sistematicamente aplicados aos empregados por “superiores”, “outros igualmente empregados” ou “subordinados” no local de trabalho. Para que um comportamento seja considerado como mobbing, a vítima deve ser exposta a uma ou mais das ações acima mencionadas durante muito tempo e sistematicamente (Zapf, 1999).

Uma vez que o mobbing no local de trabalho é um fenómeno grave nas organizações, muitos investigadores têm feito esforços para desenvolver instrumentos de medição. Leymann Inventory of Psychological Terror (Leymann, 1996), Negative Acts Questionnaire-Revised (Einarsen et al., 2009), Negative Acts Questionnaire-Revised-United States (Simons et al., 2011), e The Luxembourg Workplace Mobbing Scale (Steffgen et al., 2016) são exemplos de instrumentos de medição que medem o mobbing. Mais especificamente, Yildiz (2020) desenvolveu uma escala com uma forte característica psicométrica na amostra académica chamada Escala de Mobbing para Académicos (MS-A). Esta escala consiste em duas dimensões: mobbing vertical/horizontal e mobbing vertical. O mobbing vertical/horizontal é um comportamento de assédio por parte de gestores e/ou colegas. O mobbing vertical é um comportamento de assédio apenas por parte dos gestores.

Pesquisas sobre mobbing mostram que este fenómeno tem vários efeitos negativos tanto para as vítimas como para as organizações (Akar et al., 2011; Vveinhardt; Sroka, 2020). O burnout elevado, a baixa motivação, e a baixa qualidade do trabalho podem ser dados como exemplo dos efeitos sobre os empregados expostos a comportamentos de assédio moral. Exemplos dos efeitos do mobbing numa organização

são o enfraquecimento das relações sociais dentro da organização, a formação de uma atmosfera de insegurança, despedimento, e indenizações pagas aos empregados (Hoel; Carneiro, 2011).

Silêncio Organizacional

Morrison e Milliken (2000) definem o silêncio organizacional como “não compartilhando conscientemente os conhecimentos, opiniões e preocupações dos empregados sobre questões de trabalho e problemas com a gestão da organização, pelo contrário, eles guardam conhecimentos, opiniões e preocupações para si próprios”. Pinder e Harlos (2001) descrevem o silêncio organizacional como uma reação à injustiça. Segundo os autores, funcionários talentosos escondem as suas ideias e opiniões cognitivamente, emocionalmente, e comportamentalmente de outros funcionários e gestores.

Os funcionários têm frequentemente ideias, informações e opiniões construtivas para melhorar os processos de trabalho nas suas organizações. Por vezes estes empregados expressam as suas ideias, informações e opiniões em voz alta, noutros casos, entram em silêncio e escondem as suas ideias, informações e opiniões (Van Dyne et al., 2003).

Centrando-se na questão do silêncio organizacional, Van Dyne et al. (2003) sugeriram que existem três dimensões básicas (silêncio aquiescente, silêncio defensivo, silêncio prosocial) de acordo com as intenções por detrás do silêncio dos funcionários. O silêncio aquiescente baseia-se no entendimento de adoptar a situação existente com a convicção de que nada mudará. O silêncio defensivo é entendido como a preferência intencional do indivíduo de permanecer em silêncio porque ele/ela “teme as possíveis consequências de falar claramente”. O silêncio defensivo é definido como evitar a expressão de ideias de trabalho, informação, e opiniões baseadas no autossacrifício ou motivos de cooperação para proteger o benefício de outros empregados ou organizações.

Embora o silêncio seja inicialmente entendido como aprovação, a relutância dos empregados em partilhar informação é um comportamento importante que afeta o desempenho organizacional. Muitos investigadores encaram este comportamento como uma barreira potencial que ameaça a mudança organizacional e o desenvolvimento organizacional (Morrison; Milliken, 2000).

Algumas variáveis provocam o silêncio dos empregados nas organizações. A justiça organizacional (Mirkamali et al., 2017) e o mobbing no local de trabalho (Imadoglu et al., 2018) é uma delas. Os empregados que percebem a injustiça organizacional estão relutantes em contribuir

para as suas organizações e escondem as suas ideias. Da mesma forma, os trabalhadores que estão expostos a comportamentos de mobbing têm medo de expressar as suas opiniões sobre a solução. Como se pode ver nestas pesquisas, é evidente que o silêncio organizacional é um elemento que impede o desenvolvimento organizacional.

Relações entre o Mobbing e o Silêncio Organizacional

Há muita investigação na literatura de que o comportamento de mobbing causa resultados negativos. Estas pesquisas enfatizaram principalmente as perdas físicas, psicológicas, sociais e económicas da vítima (Zulfiqar et al., 2020). Contudo, também foi revelado que o mobbing tem alguns efeitos negativos para a organização. O silêncio organizacional é um deles.

Existem pesquisas separadas sobre o mobbing e o silêncio organizacional no campo da psicologia organizacional. Além disso, é possível ver a investigação que trata da relação entre o mobbing e o silêncio organizacional em vários sectores. Estes estudos indicam a existência de uma relação positiva entre ambas as variáveis. Por outro lado, não há investigação sobre as relações entre as dimensões de mobbing e o silêncio organizacional. Assim, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses para se obter uma compreensão mais profunda dos efeitos das dimensões do mobbing sobre as dimensões do silêncio organizacional:

- H₁. O mobbing vertical/horizontal tem um efeito positivo sobre o silêncio tolerante.
- H₂. O mobbing vertical/horizontal tem um efeito positivo sobre o silêncio defensivo.
- H₃. O mobbing vertical/horizontal tem um efeito positivo sobre o silêncio prosocial.
- H₄. O mobbing vertical/horizontal tem um efeito positivo no silêncio defensivo.
- H₅. O mobbing vertical tem um efeito positivo sobre o silêncio tolerante.
- H₆. O mobbing vertical tem um efeito positivo sobre o silêncio defensivo.
- H₇. O mobbing vertical tem um efeito positivo sobre o silêncio prosocial.
- H₈. O mobbing vertical tem um efeito positivo sobre o silêncio.

3. METODOLOGIA

Tamanho da amostra e procedimento

Os dados foram obtidos dos acadêmicos de ciências do desporto de diferentes universidades, Turquia. Os acadêmicos foram informados pela primeira vez de acordo com o objetivo da investigação. Foi distribuído um questionário a 214 acadêmicos que concordaram voluntariamente em participar no estudo, e foi-lhes dada uma semana para preencherem. Observou-se que os formulários recolhidos no final do período eram 193. Os formulários de questionário incorretos e incompletos foram retirados e um total de 182 formulários foram considerados adequados para análise.

Instrumentos de medição

Neste estudo, a “Escala de Mobbing para Acadêmicos (MS-A)” desenvolvida por Yildiz (2020) foi utilizada para medir o mobbing. Esta escala consiste em 10 itens e duas sub-dimensões (mobbing vertical/horizontal e mobbing vertical). Exemplos de declarações da escala incluem: “Quantas vezes está a ser exposto a mexericos e calúnias sobre si pelos seus colegas ou administrador,” e, “Quantas vezes está a ser exposto a uma carga de trabalho elevada ou impossível de gerir intencionalmente pelo seu administrador quando comparado com outros”. As declarações foram classificadas numa escala do tipo Likert-5 pontos que varia de 1 (“Nunca”) a 5 (“Todas as vezes”).

Para medir a escala de silêncio organizacional desenvolvida por Van Dyne et al. (2003) foi utilizada. Esta escala consiste em 15 itens e três sub-dimensões (silêncio aquiescente, silêncio defensivo, silêncio prosocial). Exemplos de declarações da escala incluem: “Retenho passivamente ideias, com base na demissão”, “Retenho informações relevantes devido ao medo”, e, “Recuso-me a divulgar informações que possam prejudicar a organização”. As declarações foram classificadas numa escala do tipo Likert-5 pontos, variando de 1 (“Discordo fortemente”) a 5 (“Concordo fortemente”).

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Características da Amostra

A maioria dos participantes são do sexo masculino (71,4%) e casados (73,1%), e também têm uma faixa etária entre os 26-35 anos e um doutoramento. A maioria dos académicos tem o título de Professor Assistente, têm 6-10 anos (24,2%), e cerca de 3/4 não têm funções administrativas (Quadro 1).

Quadro 1. Características da amostra

Variáveis		f	%
Género	Masculino	130	71,4
	Feminino	52	28,6
Estado civil	Casado	133	73,1
	Solteiro	49	26,9
Idade	25 ou menos	13	7,1
	26–35	75	41,2
	36–45	50	27,5
	46–55	30	16,5
	Mais de 56	14	7,7
Grau de formação	Licenciatura	6	3,3
	Mestrado	53	29,1
	Doutoramento	123	67,6
Título	Assistente de Investigação	33	18,1
	Instrutor	62	34,1
	Professor Assistente	46	25,3
	Professor Associado	28	15,4
	Professor	13	7,1
Deveres administrativos	Não	134	73,6
	Sim	48	26,4
Salário (USD)	Menos de 770	20	11,0
	771-923	68	37,4
	924-1077	39	21,4
	1078-1230	27	14,8
	Mais de 1231	28	15,4
Mandato	Menos de 5	37	20,3
	6–10	44	24,2
	11–15	25	13,7
	16–20	24	13,2
	21–25	27	14,8
	Mais de 26	25	13,7

Fonte: Yildiz (2020)

Teste de Validade e Fiabilidade

Para testar a dimensionalidade do MS-A e a escala de silêncio organizacional, utilizámos uma análise de fatores confirmatórios (CFA). Para ambas as escalas, corremos a CFA com todas as variáveis centrais. Os resultados da CFA forneceram um modelo forte fit índices (Tabela 2). Todos os valores de CFA satisfazem os critérios sugeridos na literatura para avaliar o modelo fit (Browne; Cudeck, 1993; Byrne, 2001).

A análise de fiabilidade utilizando o coeficiente alfa de Cronbach mostrou uma pontuação de alta fiabilidade de 0,916 para o MS-A (mobbing vertical/horizontal=0,922; mobbing vertical=0,781), e 0,833 para a escala de silêncio organizacional (silêncio aquiescente=0,834; silêncio defensivo=0,889; silêncio prosocial=0,840). Estes valores indicam que todas as escalas eram altamente fiáveis.

Análise de Correlação

De acordo com os resultados da correlação, o mobbing vertical/horizontal está significativa e positivamente relacionado com o silêncio aquiescente ($r=0,395$; $p<0,01$) e o silêncio defensivo ($r=0,416$; $p<0,01$). Por outras palavras, à medida que aumenta o mobbing vertical/horizontal, aumenta o silêncio aquiescente e o silêncio defensivo. Além disso, o mobbing vertical/horizontal não tem uma relação significativa com o

silêncio prosocial. Da mesma forma, o mobbing vertical está significativa e positivamente relacionado com o silêncio tolerante ($r=0,372$; $p<0,01$) e defensivo ($r=0,413$; $p<0,01$). Por outras palavras, à medida que aumenta o mobbing vertical, aumenta o silêncio tolerante e o silêncio defensivo. Além disso, o mobbing vertical não tem uma relação significativa com o silêncio prosocial. Por outro lado, o silêncio organizacional e as suas sub-dimensões não têm uma relação significativa com as características demográficas (Quadro 3).

Tabela 2. Análise dos fatores de confirmação (CFA) das escalas

Escalas	χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	AGFI	NFI	IFI	RMSEA
MS-A	81,5	34	2,39	,957	,919	,869	,929	,958	,88
Silêncio Organizacional	139,3	87	1,60	,961	,903	,867	,904	,962	,58

Fonte: Yildiz (2020)

Quadro 3. Resultados da análise de correlação

Variáveis	M	1	2	3	4	5	6	7
1. Género		1						
2. Estado civil		,110	1					
3. Idade		-,216**	-,263**	1				
4. Grau de formação		-,144	-,057	-,013	1			
5. Título		-,188*	-,354**	,483**	,398**	1		
6. Deveres administrativos		-,047	-,138	,193**	,049	,286**	1	
7. Salário		-,232**	-,251**	,380**	,438**	,570**	,146*	1
8. Mandato		-,141	-,398**	,703**	,044	,630**	,150*	,267**
9. Mobbing vertical/horizontal	2,33	-,052	-,044	,235**	,235**	,298**	,062	,054
10. Mobbing vertical	2,37	-,080	,171*	-,090	,271**	,076	-,033	,005
11. Silêncio aquisitivo	2,13	-,120	,029	,071	,042	,168*	-,147*	-,031
12. Silêncio defensivo	1,89	-,090	,049	-,052	,084	,111	-,126	-,072
13. Silêncio Prosocial	3,82	-,051	,079	,192**	,096	-,008	,108	,108
14. Mobbing	2,35	-,074	,072	,079	,283**	,207**	,015	,032
15. Silêncio	2,61	-,124	,078	,108	,109	,124	-,070	,008

** As correlações são significativas quando $p < 0,01$; * As correlações são significativas quando $p < 0,05$

Quadro 3. Resultados da análise de correlação (continuar)

Variáveis	M	8	9	10	11	12	13	14
1. Género								
2. Estado civil								
3. Idade								
4. Grau de formação								
5. Título								
6. Deveres administrativos								
7. Salário								
8. Mandato		1						
9. Mobbing vertical/horizontal	2,33	,272**	1					
10. Mobbing vertical	2,37	-,089	,604**	1				
11. Silêncio aquisitivo	2,13	,153*	,395**	,372**	1			
12. Silêncio defensivo	1,89	,053	,416**	,413**	,706**	1		
13. Silêncio Prosocial	3,82	-,040	,075	-,038	,009	-,017	1	
14. Mobbing	2,35	,100	,893**	,898**	,428**	,462**	,020	1
15. Silêncio	2,61	,073	,415**	,344**	,790**	,785**	,518**	,423**

**As correlações são significativas quando $p < 0,01$; *As correlações são significativas quando $p < 0,05$

Fonte: Yildiz (2020)

Análise Hierárquica de Regressão

Os resultados da regressão hierárquica mostraram que o mobbing vertical/horizontal teve um efeito significativo e positivo sobre os aquiescentes ($\beta=0,376$), silêncio defensivo ($\beta=0,426$) e o silêncio ($\beta=0,400$). O efeito mais elevado é sobre o silêncio defensivo. Contudo, não houve um efeito significativo do mobbing vertical/horizontal sobre o silêncio

prosocal. De acordo com estes resultados, foram aceites as hipóteses 1, 2, e 4 (Quadro 4).

Os resultados da regressão hierárquica mostraram que o mobbing vertical teve um efeito significativo e positivo sobre os aquiescentes ($\beta=0,372$), silêncio defensivo ($\beta=0,396$) e o silêncio ($\beta=0,317$). O efeito mais elevado é sobre o silêncio defensivo. Contudo, não houve um efeito significativo do mob-

Quadro 4. Análise de regressão hierárquica entre o mobbing vertical/horizontal e o silêncio

Variáveis Independentes ↓	Variável dependente							
	Silêncio Adquiescente		Silêncio defensivo		Silêncio Prosocial		Silêncio	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Género	-,121	-,126	-,112	-,118	,006	,005	-,105	-,110
Estado civil	,101	,077	,079	,052	,071	,068	,120	,095
Idade	-,020	-,094	-,114	-,197	,431**	,421**	,162	,084
Grau de formação	-,004	-,104	,055	-,059	,154	,139	,105	-,002
Título	,313**	,226*	,291*	,193	-,129	-,141	,212	,120
Deveres administrativos	-,208**	-,201**	-,160*	-,152*	,099	,100	-,118	-,110
Rendimento	-,192	-,092	-,214*	-,099	,025	,039	-,175	-,068
Mandato	,076	,046	,044	,010	-,261*	-,265*	-,081	-,113
Vertical/Horizontal	-	,376**	-	,426**	-	,053	-	,400**
R	,341	,482	,308	,494	,357	,360	,280	,458
R2	,116	,232	,095	,244	,128	,130	,078	,209
R2 Ajustado	,076	,192	,053	,204	,087	,084	,036	,168
F	2,850	5,783	2,269	6,166	3,161	2,852	1,839	5,059

Nota: Foram utilizados valores beta normalizados, ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

Fonte: Yildiz (2020)

Quadro 5. Análise de regressão hierárquica entre o mobbing vertical e o silêncio

Variáveis independentes ↓	Variável dependente							
	Silêncio Adquiescente		Silêncio defensivo		Silêncio Prosocial		Silêncio	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Género	-,121	-,091	-,112	-,080	,006	,000	-,105	-,079
Estado civil	,101	,037	,079	,012	,071	,084	,120	,066
Idade	-,020	-,020	-,114	-,114	,431**	,431**	,162	,162
Grau de formação	-,004	-,105	,055	-,053	,154	,173	,105	,018
Título	,313	,243*	,291*	,217	-,129	-,115	,212	,152
Deveres administrativos	-,208**	-,193**	-,160*	-,144*	,099	,096	-,118	-,105
Rendimento	-,192	-,133	-,214*	-,150	,025	,013	-,175	-,124
Mandato	,076	,118	,044	,089	-,261*	-,269*	-,081	-,045
Mobbing vertical	-	,372**	-	,396**	-	-,073	-	,317**
R	,341	,486	,308	,480	,357	,364	,280	,407
R2	,116	,236	,095	,231	,128	,132	,078	,165
R2 Ajustado	,076	,196	,053	,190	,087	,087	,036	,122
F	2,850	5,901	2,269	5,726	3,161	2,911	1,839	3,788

Nota: Foram utilizados valores beta normalizados, ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

Fonte: Yildiz (2020)

bing vertical sobre o silêncio prosocial. De acordo com estes resultados, foram aceitas as hipóteses 5, 6, e 8 (Quadro 5).

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo mostraram que os comportamentos de mobbing no local de trabalho têm um efeito significativo e positivo sobre o silêncio organizacional dos acadêmicos. Resultados semelhantes foram observados em investigações sobre grupos profissionais de outros sectores. Por exemplo, Elci et al. (2014) sobre funcionários de uma instituição pública, Husrevsahi (2015) sobre professores, e Gul e Ozcan (2011) sobre funcionários de uma instituição pública encontraram efeitos significativos e positivos do mobbing no silêncio organizacional. Nas pesquisas realizadas sobre acadêmicos, o mobbing tem um efeito significativo e positivo no silêncio organizacional (Erdirencelebi; Sendogdu, 2016; Kalay et al., 2014). No nosso estudo, avançamos que os resultados obtidos a partir desta amostra são mais claros porque utilizamos a escala de mobbing desenvolvida especificamente para os acadêmicos, ao contrário de outros investigadores. Por outras palavras, podemos dizer que os resultados do nosso estudo são mais claros no contexto da população académica.

Como se pode ver em pesquisas semelhantes acima, existe um consenso de que o mobbing afeta o silêncio organizacional dos empregados. Em geral, pode dizer-se que os comportamentos de mobbing afetam negativamente a vítima e fazem-na permanecer em silêncio.

No nosso estudo, ao contrário de outras pesquisas, as relações entre as sub-dimensões do mobbing e as sub-dimensões do silêncio organizacional foram examinadas separadamente. De acordo com os resultados do nosso estudo, tanto o mobbing vertical/horizontal como o mobbing vertical afetam o silêncio organizacional de forma significativa e positiva. Estas duas variáveis também afetam o silêncio aquiescente e o silêncio defensivo, que são as sub-dimensões do silêncio organizacional, de forma significativa e positiva. Os funcionários que têm um silêncio aquiescente devido ao mobbing não estão muito interessados no assunto e não querem falar e não fazem qualquer tentativa de desenvolvimento organizacional. Os trabalhadores que têm silêncio defensivo devido ao mobbing acreditam que é um esforço inútil ou mesmo perigoso quando exprimem as suas opiniões sobre qualquer coisa relacionada com o seu trabalho e, como resultado, podem manter qualquer informação que os seus superiores não queiram ouvir. Estes empregados ignoram situações negativas e não expressam ideias que contribuam para o desenvolvimento. Por outro lado, tanto o mobbing vertical/horizontal como o mobbing vertical não afetam o silêncio prosocial. Os empregados que não têm um silêncio prosocial devido ao mobbing não permanecem em

silêncio, ignorando a bondade dos outros, não pensam demasiado no propósito e benefício dos outros empregados, e não têm qualquer cooperação e sacrifício pela sua organização. Mesmo estes empregados não tendem a manter a informação da sua organização que deve ser mantida confidencial.

O efeito do mobbing no silêncio organizacional é semelhante ao do comportamento de cidadania organizacional. O desempenho profissional dos empregados expostos ao comportamento de mobbing é afetado negativamente. No estudo de Yildiz (2016), altruísmo, consciência, cortesia, desportivismo, e comportamentos de virtude cívica não são observados nos empregados expostos ao mobbing. Isto significa que as organizações perdem empregados criando valor acrescentado.

Como resultado, este estudo mostra que o silêncio organizacional é afetado pelo comportamento de mobbing. Considerando que o silêncio organizacional diminui o desempenho dos funcionários e esta situação afeta negativamente o desempenho da organização, pode dizer-se que a direção deve tomar medidas para prevenir o comportamento de mobbing.

REFERÊNCIAS

- Akar, N.Y. et al., (2011), Causes, dimensions and organizational consequences of mobbing: An empirical study. *Ege Academic Review*, Vol. 11, No. 1, pp.179 -191.
- Browne, M.W.; Cudeck, R. (1993), Alternative ways of assessing model fit. in K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*, Newbury Park, CA, Sage, pp. 136–162.
- Byrne, B.M. (2001), *Structural equation modelling with AMOS—Basic concepts, applications, and programming*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Cetin, A. (2020), Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science* Vol. 8, No. 2, p.e830.
- Einarsen, S. et al. (2009), Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work & Stress* Vol. 23, No. 1, pp. 24-44.
- Elci, M. et al. (2014), The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, pp. 1298-1309.
- Erdirencelebi, M., and Sendogdu, A.A. (2016), Effects of mobbing and organizational silence on employee's performance, *The Macro Theme Review* Vol. 5, No. 5, pp. 101-116.
- Gul, H., and Ozcan, N. (2011), Mobbing ve örgütsel sessizlik

- arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sutcu Imam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Vol. 1, No. 2, pp. 107-134.
- Heinemann, P. (1972), Mobbing—Grupvåld bland barn och vuxna (Mobbing—Group Violence by Children and Adults). Natur and Kultur, Stockholm.
- Hogh, A. et al., (2011), Bullying and employee turnover among healthcare workers: A three-wave prospective study. *Journal of Nursing Management* Vol. 19, pp. 742-751.
- Husrevsahi, S.P. (2015), Relationship between organizational mobbing and silence behaviour among teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice* Vol. 15, No. 5, pp. 1179-1188.
- Imadoglu, T. et al., (2018), The relationship between psychological violence (mobbing) and organizational silence: A qualitative study. *The Journal of International Social Research* 11, 57:621-631.
- Kalay, F. et al. (2014), Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Vol. 4, No. 2, pp. 127-143.
- Leymann, H. (1996), The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 5, No. 2, pp. 165-184.
- Lorenz, K. (1963), *On aggression*. Harcourt Brace, San Diego, CA.
- Mirkamali, S.M. et al. (2017), A study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence. *IRPHE* Vol. 23, No. 1, pp. 1-25. <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-3226-en.html>.
- Morrison, E.W., and Milliken, F. J. (2000), Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review* Vol. 25, No. 4, pp. 706-725.
- Pinder, C.C., and Harlos, K.P. (2001), Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* Vol. 20, pp. 331-369.
- Simons, S.R. et al. (2011), A new, four-item instrument to measure workplace bullying. *Research in Nursing & Health* Vol. 34, No. 2, pp. 132-140.
- Steffgen, G. et al. (2016), The Luxembourg Workplace Mobbing Scale: Psychometric properties of a short instrument in three different languages. *European Journal of Psychological Assessment* Vol. 35, No. 2, pp. 164-171.
- Van Dyne, L. et al. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, pp. 1359-1392.
- Vévodová, Š. et al. (2020), Mobbing, subjective perception, demographic factors and prevalence of burnout syndrome in nurses. *Central European Journal of Public Health* 28 (Suppl), pp. S57–S64.
- Vveinhardt, J., and Sroka, W. (2020), Mobbing and corporate social responsibility: does the status of the organisation guarantee employee wellbeing and intentions to stay in the job?. *Oeconomia Copernicana* Vol. 11, No. 4, pp. 743–778.
- Yildiz, S.M. (2016), The effect of workplace mobbing behaviors on organizational citizenship behavior of employees in sport and physical activity organizations. *Dokuz Eylül University The Journal of Graduate School of Social Sciences* Vol. 18, No. 1, pp. 165-180.
- Yildiz, S.M. (2020), A New Mobbing Scale for Academicians (MS-A), in Higher Education Institutions. *African Educational Research Journal* Vol. 8, No. 4, pp. 831-840.
- Zapf, D. (1999), Organizational, workgroup related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* Vol. 20, No. 1-2, pp. 70-85.
- Zulfiqar, A. et al. (2020), Mobbing exerts pressure on employees: An empirical study exploring the mediating role of mobbing between organizational silence and turnover intentions. *Paradigms no. SI*, p. 32, viewed 19 Feb. 2021.

Recebido: 19 fev. 2021

Aprovado: 09 mar. 2021

DOI: 10.20985/1980-5160.2021.v16n1.1704

Como citar: Yıldiz, S.M. (2021). O efeito de mobbing no local de trabalho no silêncio organizacional: resultados empíricos de instituições de ensino superior. *Revista S&G* 16, 1, 101-108. <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1704>