

## RELAÇÕES ENTRE COMPORTAMENTOS DE *MOBBING* NO LOCAL DE TRABALHO E PENSAMENTOS DE VINGANÇA: RESULTADOS EMPÍRICOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

**Suleyman Murat Yildiz**

[smyildiz@gmail.com](mailto:smyildiz@gmail.com)

Universidade Mugla Sitki Kocman,  
Faculdade de Ciências do Esporte,  
Turquia.

**Sevim Gullu**

[sevim.gullu@istanbul.edu.tr](mailto:sevim.gullu@istanbul.edu.tr)

Universidade Mugla Sitki Kocman,  
Faculdade de Ciências do Esporte,  
Turquia.

### RESUMO

A pesquisa sobre a relação entre o *mobbing* (assédio moral) no local de trabalho e os pensamentos de vingança na literatura é muito limitada. Portanto, este estudo visa examinar e compreender melhor as relações entre estas duas variáveis. A amostra para o estudo foi coletada de acadêmicos que trabalhavam em instituições de ensino superior. Foram usadas correlações e análises de regressão hierárquica para explorar as relações entre as variáveis do estudo, e os resultados mostram relações estatisticamente significativas e positivas entre *mobbing* e pensamentos de vingança. Inclusive, é digno de nota que o assédio moral tem um alto nível de influência sobre os pensamentos de vingança. As implicações e contribuições gerenciais e de pesquisa do estudo são discutidas.

**Palavras-chave:** *Mobbing* no Local de Trabalho; Pensamento de Vingança; Acadêmico; Instituições de Ensino Superior.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, há um crescente interesse acadêmico por *mobbing* (assédio moral) no local de trabalho e pensamentos de vingança. A razão deste interesse é que o *mobbing* e a vingança são comportamentos que afetam negativamente funcionários e organizações. Na literatura, muitos estudos tentam descrever o *mobbing* no local de trabalho com o comportamento negativo dos valentões em diferentes organizações (Zapf, 1999). Em estudos posteriores, focalizando as consequências do *mobbing*, as relações entre o *mobbing* e outras variáveis foram discutidas (Vveinhardt, Fominieni e Andriukaitiene, 2019).

O *mobbing*, que tem características complexas e heterogêneas, é um fenômeno único. Este fenômeno é uma forma específica de violência psicológica no local de trabalho, destinada a atacar a integridade de um funcionário ao longo do tempo, visando a sua saída de uma organização (Leymann, 1996). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) relatou uma tendência crescente de ambientes de trabalho psicológicos negativos relacionados ao *mobbing* que desempenham um papel significativo na violência no local de trabalho. Segundo estatísticas, centenas de milhões de funcionários são afetados negativamente por esse fenômeno a cada ano (Volk, Dane e Marini, 2014). Por exemplo, nos Estados Unidos, 38% dos funcionários de saúde relataram assédio psicológico (Dunn, 2003). O *mobbing* no local de trabalho, especialmente em países europeus, é um fenômeno muito difundido. Na *Fifth European Working Conditions Survey 2010* (“Pesquisa sobre as Condições de Trabalho na Europa”) da Fundação Europeia, nos Estados Membros da UE-27, em média, 4,1% dos empregados declararam exposição ao assédio moral no local de trabalho. Estudos acadêmicos em países escandinavos e europeus mostraram que o *mobbing* é um fenômeno que pode ser visto em ambientes de trabalho independentemente do gênero e da cultura (Leymann e Gustafsson, 1996). Os funcionários expostos diretamente a comportamentos de *mobbing* relatam um efeito negativo sobre sua saúde física, psicológica e emocional, assim como em suas relações sociais e de bem-estar (Niedl, 1996).

Apesar de mais de duas décadas de estudos sobre *mobbing* em vários ambientes de trabalho, as instituições de ensino superior (IES) são um cenário em que muito pouca pesquisa tem sido realizada até hoje (King e Piotrowski, 2015). Os comportamentos de assédio moral vividos por acadêmicos surgiram recentemente na literatura (Ozturk *et al.*, 2008). Com efeito, a estrutura organizacional vertical, de cima para baixo, das IES permite o surgimento do *mobbing*. As IES são locais de trabalho de prestígio que têm uma recompensa em termos de títulos acadêmicos, cargos administrativos etc., para os acadêmicos. Nas IES, os acadêmicos conduzem atividades educacionais, pesquisa científica e atividades editoriais para atenderem às suas próprias neces-

sidades de realização. Em troca de seu desempenho, eles exigem um título de destaque. De mais a mais, podem exigir uma posição administrativa para atender às suas necessidades de poder (Yildiz, 2020). Portanto, pode-se dizer que os títulos e posições limitados nas IES são fatores importantes que geram competição para os acadêmicos. Os meios processuais para ganhar superioridade entre os acadêmicos são aceitáveis, mas o comportamento de um prejudicando o outro é inaceitável. Nesse contexto, o *mobbing* adquiriu uma reputação como uma forma de prejudicar uns aos outros.

Certamente, o *mobbing* é o antecedente de muitas consequências negativas. O impacto do assédio moral em IES pode ter repercussões corrosivas, tanto para os acadêmicos (desmoralização, baixo desempenho) quanto para o clima institucional (rotatividade de funcionários, baixa produtividade) (Raskauskas e Skrabec, 2011). Ao mesmo tempo, o *mobbing* leva a muitos problemas que podem perturbar a paz e as relações de trabalho. Nesse ponto, exemplos incluem a ruptura das relações sociais entre os funcionários e a formação de vingança nas vítimas. A vingança faz parte do tecido social da vida organizacional (Tripp e Bies, 2010) e é uma sensação de privação decorrente da percepção da injustiça (Bies e Tripp, 2001). Embora existam muitos estudos sobre vingança na literatura, os estudos que tratam da relação entre *mobbing* e vingança são muito limitados (Moreno-Jimenez *et al.*, 2009). Tanto quanto sabemos, não há pesquisas que tratem da relação entre as duas variáveis sobre os acadêmicos no ambiente das IES. Portanto, este estudo visa explorar a relação entre o *mobbing* e o pensamento de vingança no contexto dos acadêmicos da IES. Assim, este trabalho está organizado em três partes. Em primeiro lugar, a revisão de literatura e a metodologia são fornecidas. Em seguida, são apresentados os resultados do estudo. E, finalmente, as contribuições deste estudo são desenvolvidas.

## EMBASAMENTO TEÓRICO

### Mobbing

O termo “*mobbing*” foi introduzido por Konrad Lorenz (1963), um etólogo austríaco. Ele originalmente usou o termo “comportamento de *mobbing*” para descrever o comportamento intimidante de animais, em que um grupo de pequenos animais visava um único animal de várias maneiras. Mais tarde, Heinemann (1972) aplicou esse termo para investigar o comportamento de grupo de crianças relacionado às agressões a um membro de um grupo por outros membros do mesmo grupo. Embora o *mobbing* já exista há muito tempo, seus efeitos no local de trabalho só foram examinados cientificamente nas últimas duas décadas.

Leymann (1996) pode ser considerado um importante pesquisador que examina os efeitos psicológicos do *mobbing* sobre os funcionários no local de trabalho. A pesquisa de Leymann concentrou-se nas características dos comportamentos de *mobbing* e seus efeitos sobre os indivíduos expostos a esses comportamentos. Ele definiu o *mobbing* no local de trabalho como “[...] uma interação social através da qual um indivíduo (raramente mais de um) é atacado por um ou mais (raramente mais de quatro) indivíduos quase diariamente e por muitos meses, levando a pessoa a uma posição quase indefesa com um risco potencialmente alto de expulsão” (p. 168). Leymann (1996) conduziu uma série de investigações sobre *mobbing* e classificou 45 comportamentos em cinco categorias diferentes: autoexpressão e comunicação (isto é, silenciar as vítimas; ameaçá-las verbalmente; criticar constantemente seu desempenho profissional); relações sociais (ou seja, proibir a vítima de falar com colegas; ficar longe dela); ataques à reputação (isto é, mexericos sobre a vítima, ridicularizando sua vida privada); ataques à qualidade de vida profissional (ou seja, dar à vítima tarefas de trabalho sem sentido; dar a esta tarefas muito abaixo de suas qualificações); e ataques à saúde (ou seja, dar à vítima tarefas de trabalho perigosas, ameaçando-a e atacando-a).

Basicamente, a classificação de Leymann descreve a conceituação de *mobbing* como um processo, não apenas um evento, e as condições do ambiente de trabalho em que a vítima sofre a injúria. Qualquer um dos comportamentos acima pode surgir sob certas condições como uma atividade pontual e/ou limitada. Quando um comportamento negativo ocorre uma vez, não seria correto chamá-lo de *mobbing* (Yildiz, 2020). Os pesquisadores concordam que, para o diagnóstico de *mobbing*, os comportamentos precisam ser de longo prazo e repetir-se frequentemente (Einarsen *et al.*, 2003; Notelaers *et al.*, 2006).

O fato de que o *mobbing*, que cria sérios problemas no local de trabalho, é generalizado em todos os setores, levou os pesquisadores a desenvolverem escalas. As escalas de *mobbing* têm um papel importante na determinação de comportamentos negativos em relação à vítima. Portanto, vários pesquisadores desenvolveram as escalas de *mobbing* para medir a atitude negativa e o comportamento dos valentões. Por exemplo, há um Inventário de Terror Psicológico com 45 itens de Leymann (Leymann, 1996), um Questionário de Atos Negativos-Revisados com 22 itens (Einarsen, Hoel e Notelaers, 2009), um Questionário de Atos Negativos-Revisados-Estados Unidos com 4 itens (Simons, Stark e De Marco, 2011), e uma Escala de *Mobbing* no Local de Trabalho de Luxemburgo com 5 itens (Steffgen *et al.*, 2016). Estas escalas têm sido comumente usadas para medir os níveis de exposição ao *mobbing*. As amostras incluídas nestas escalas consistem em diferentes grupos ocupacionais de diferentes setores. Recentemente, Yildiz (2020) desenvolveu uma escala para acadêmicos em IES, chamada Escala de *Mobbing* para

Acadêmicos (MS-A). Distinta de outras escalas mencionadas anteriormente, a MS-A propõe um instrumento de medição econômico e de baixa reversão com o forte aspecto psicométrico do *mobbing* especificamente projetado para IES. Esta escala tem dez itens e consiste em duas subdimensões denominadas *mobbing* vertical/horizontal e *mobbing* vertical. O *mobbing* vertical ou horizontal refere-se à exposição de um funcionário ao comportamento de *mobbing* por seu gerente ou colegas com o mesmo status. O *mobbing* vertical, por sua vez, refere-se à exposição de um funcionário a comportamentos de *mobbing* somente por seu gerente.

### Pensamentos de vingança

Uma pessoa que expõe uma ação errada ou um tratamento injusto também pode desenvolver um sentimento de reação (Venkataramani e Dalal, 2007), semelhante ao sentimento de fazer o bem a alguém que tem um bom comportamento (Gouldner, 1960). Em uma organização, se uma pessoa viola os direitos de outra, infringindo normas escritas ou não escritas, isso é considerado um comportamento prejudicial (Thau *et al.*, 2007). A resposta emocional da pessoa que é prejudicada pelo comportamento nocivo é explicada pelo conceito de pensamentos de vingança (Kim *et al.*, 1998). A vingança é considerada um impulso humano básico e um forte motivador do comportamento social (Marongui e Newman, 1987). O sentido de restaurar a justiça contra a percepção da injustiça é a principal razão subjacente ao ato de vingança (Kim e Smith, 1993).

Stuckless e Goranson (1992) definiram a vingança como a punição imposta em resposta à imprecisão percebida. Skarlicki e Folger (1997) avaliaram a vingança como uma resposta à percepção de desigualdade. A teoria da privação relativa pode explicar os sentimentos negativos em relação a situações injustas nos funcionários. De acordo com a teoria da privação relativa, quando uma pessoa percebe uma contradição entre o que ela pensa que merece e os resultados reais, uma sensação de privação ocorre nela, criando sentimentos de frustração, insatisfação, raiva e vingança (Bernstein e Crosby, 1980). A percepção de injustiça da vítima surge da avaliação dos danos aos quais ela está exposta. Se a percepção do dano é grande, o grau de vingança aumenta (Kim e Smith, 1993).

Tripp, Bies e Aquino (2007) citam uma série de gatilhos de vingança. Um deles é a obstrução de objetivos. Quando a realização dos objetivos de carreira desejados pelos funcionários for obstruída, eles terão fortes pensamentos de vingança. Outro gatilho é o status e a derrogação de poder. Quando o status de um funcionário é minado, seus pensamentos de vingança aumentam. Portanto, os funcionários que sofrem maus tratos interpessoais podem sentir um intenso desejo de retaliar (Jones, 2010).

O processo de vingança consiste em duas etapas. Quando a injustiça é percebida, desenvolve-se uma motivação para a vingança. Esta motivação funciona então como um ato de represália (Bordia *et al.*, 2014). O primeiro ato do funcionário pode ser reduzir sua contribuição para a organização. Por exemplo, um funcionário com a ideia de vingança pode apresentar comportamento de retraimento psicológico e comportamento de cidadania organizacional retraído (Skarlicki, Folger e Tesluk, 1999). Particularmente se a justiça de distribuição for violada, a injustiça percebida aumenta o desejo do funcionário de punir o infrator (Skarlicki e Folger, 1997). Os funcionários que sofrem tratamento injusto na organização podem recorrer a formas indiretas e encobertas de retaliação para restaurar a justiça, pois são fracos contra os gerentes (Sommers, Schell e Vodanovich, 2002). Sob políticas gerenciais injustas e comportamento injusto, os subordinados podem buscar vingança apor meio de sabotagem no trabalho (fazendo o serviço incorretamente) (Ambrose, Seabright e Schminke, 2000), cometendo roubos (Greenberg, 1993) ou criando boatos (Bordia *et al.*, 2014).

No contexto da hierarquia organizacional, a vingança ascendente (senso de vingança dos subordinados contra os superiores) é maior que a vingança descendente (Kim, Smith e Brigham, 1998). Isto porque a retaliação se desenvolve como uma resposta negativa à injustiça percebida nos subordinados (Skarlicki e Folger, 1997). Considerando que a sensação de vingança tem um efeito irritante, motivador e degradante sobre as organizações (Sener, Cetinkaya e Akkoca, 2017), fica evidente que a prevenção dessa emoção depende de uma série de esforços gerenciais. A principal delas é o funcionamento saudável do mecanismo de justiça na organização. De fato, há evidências na literatura de que a justiça proporcionada pelas organizações reduz os sentimentos de vingança dos funcionários (Güllü e Sahin, 2017).

### Relações entre *mobbing* e pensamentos de vingança

Os funcionários, sendo uma das partes da dinâmica da organização, têm uma série de expectativas não claramente expressas. Estas expectativas significam que um funcionário quer ver a bondade dos outros ou, pelo menos, não quer sofrer com ações alheias. Um dos maiores benefícios de um funcionário é apoiar outro quando ele tem problemas com o trabalho, em termos de informação e aspectos psicológicos e sociais. Ainda, a expectativa de um funcionário é que seu gerente contribua para seus direitos pessoais (isto é, salário, desempenho, promoção etc.) e aja de forma justa. De certa forma, esse é o início do intercâmbio social.

Segundo Blau (1964), o primeiro a usar o termo “*intercâmbio social*”, quando os indivíduos veem a bondade dos outros, eles se sentem obrigados a retribuir essa bondade no futuro. Por outro lado, a pessoa que faz o bem não sabe quando e

como, mas espera que essa bondade retorne no futuro (Wayne, Shore e Liden, 1997, p. 82). Um funcionário que recebe comportamento positivo de outro colega exibirá comportamento semelhante como resposta. O funcionário que recebe um comportamento positivo do gerente oferecerá mais comprometimento, confiança e desempenho em troca, e o gerente satisfeito lhes proporcionará mais recursos e recompensas.

Há também comportamentos negativos no ambiente de trabalho que podem ser contrários ao fenômeno de intercâmbio social acima mencionado. O comportamento de *mobbing* é um deles. Como a base do comportamento de *mobbing* é prejudicar intencional e deliberadamente o indivíduo visado, é inevitável que a vítima desenvolva um senso de retaliação (Foster, 2012). Há evidências na literatura de que, quando os funcionários são expostos a um comportamento injusto, primeiro há um aumento da raiva e depois a intenção de revanche (Bies *et al.*, 2007; Nelson, Little e Simmons, 2007). Entretanto, afirma-se que nem todos os funcionários que pensam ter sofrido injustiça e vitimização em organizações tiveram um comportamento de vingança e que é possível perdoar e mostrar misericórdia à pessoa que os prejudicou (Akin, Ozdevecioglu e Unlu, 2012; Cosgrove e Konstam, 2008). No entanto, se a vítima pensa que foi deliberadamente vitimada e sofreu danos consideráveis, a possibilidade de perdão é baixa e a intenção de vingança é alta (Saricam e Cetinkaya, 2017). O comportamento intencional, sistemático e sustentado de *mobbing*, também conhecido como comportamento imerecido a uma pessoa, pode ser uma causa significativa de formação de vingança. Há poucos estudos na literatura sobre a relação entre *mobbing* e pensamentos de vingança (Moreno-Jimenez *et al.*, 2009). Não há estudos, especialmente para os acadêmicos, sobre o ambiente da IES. Para preencher essa lacuna, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses, a fim de melhor compreender a relação entre *mobbing* e pensamentos de vingança no contexto dos acadêmicos das IES:

H<sub>1</sub>. O *mobbing* vertical ou horizontal terá um efeito positivo nos pensamentos de vingança.

H<sub>2</sub>. O *mobbing* vertical terá um efeito positivo nos pensamentos de vingança.

H<sub>3</sub>. O *mobbing* terá um efeito positivo nos pensamentos de vingança.

## MÉTODO

### Tamanho da amostra e procedimento

Os dados utilizados neste estudo foram coletados de acadêmicos que trabalham em tempo integral na faculdade de

ciências do esporte em 12 universidades estatais da Turquia. A comunicação com todos os acadêmicos foi realizada via e-mail. Primeiramente, os acadêmicos foram informados sobre o objetivo do estudo, que foi enviado a 358 acadêmicos, para participarem voluntariamente. Em seguida, foram identificados 214 acadêmicos voluntários (uma taxa de retorno de 59,7%). Como resultado do exame, 18 formulários foram considerados sem informações; portanto, 196 formulários foram considerados adequados para a análise.

### Instrumentos de medição

A Escala de *Mobbing* para Acadêmicos (MS-A) desenvolvida por Yildiz (2020) foi utilizada para medir os comportamentos de *mobbing* nas IES. Esse instrumento consiste em dez itens e mede o *mobbing* em duas dimensões: *mobbing* vertical e horizontal (1–7 itens) e *mobbing* vertical (8–10 itens). Exemplos de declarações incluem: “Quantas vezes seu desempenho está sendo criticado como injustificado por seus colegas ou administrador?” e “Quantas vezes você está tendo tarefas absurdas e mais triviais ou desagradáveis atribuídas por seu administrador?”. As declarações foram medidas com uma escala de cinco pontos do tipo Likert - entre “nunca” e 5 “sempre”. Valores altos indicam *mobbing*.

Para medir os pensamentos de vingança dos acadêmicos, foi utilizada a versão reformulada de Bradfield e Aquino (1999) da escala de pensamentos de vingança originalmente desenvolvida por Wade (1989). Esse instrumento é unidimensional e contém sete itens de escala. Exemplos de declarações incluem: “Eles vão me pagar” e “Eu desejo que algo ruim aconteça com eles”. As declarações foram medidas com uma escala do tipo Likert de cinco pontos entre

“nada preciso” e 5 “muito preciso”. Valores altos indicam pensamentos de vingança.

## ANÁLISE E RESULTADOS

### Características da amostra

A maioria dos participantes era do sexo masculino (70,9%) e casado (68,9%). A maioria dos participantes tinha grau de doutorado (70,4%) e idade entre 26 e 35 anos. Aproximadamente um terço (29,1%) dos participantes tinha funções administrativas, e sua classificação acadêmica foi distribuída da seguinte forma: assistente de pesquisa (19,9%), instrutor (29,6%), professor assistente (22,4%), professor adjunto (19,4%) e professor (8,7%). A maioria dos participantes tinha mais de 11 anos de serviço (**Tabela 1**).

### Teste de validade e confiabilidade

Para testar a dimensionalidade da escala de *mobbing* e a unidimensionalidade da escala de pensamentos de vingança, usamos a análise fatorial confirmatória (CFA). Para a *mobbing*, executamos a CFA com todas as variáveis centrais. Os resultados da CFA forneceram fortes índices de ajuste do modelo (qui-quadrado = 74,8,  $p < 0,001$ ; GFI = 0,925; AGFI = 0,878; CFI = 0,966; RMSEA = 0,78). Da mesma forma, os resultados CFA da escala de 7 itens dos pensamentos de vingança renderam bons índices de ajuste do modelo (qui-quadrado = 41,2,  $p < 0,001$ ; GFI = 0,922; AGFI = 0,869; CFI = 0,957; RMSEA = 0,79). Todos os valores CFA atendem aos critérios sugeridos na literatura para avaliar o ajuste de modelo (Browne e Cudeck, 1993; Byrne, 2001).

**Tabela 1.** Características da amostra

Variáveis	Categorias	F	%	Variáveis	Categorias	F	%
Gênero	Masculino	139	70,9	Estado civil	Casado	135	68,9
	Feminino	57	29,1		Solteiro	61	31,1
Idade	Abaixo de 25	10	5,1	Título	Assistente de pesquisa	39	19,9
	26–35	73	37,2		Instrutor	58	29,6
	36–45	57	29,1		Professor assistente	44	22,4
	46–55	38	19,4		Professor adjunto	38	19,4
	Acima de 56 anos	18	9,2		Professor	17	8,7
Formação	Estudante universitário	10	5,1	Duração total da vida profissional	Menos de 5 anos	41	20,9
	Mestrado	48	24,5		6 a 10 anos	44	22,4
	Doutorado	138	70,4		11 a 15 anos	30	16,3
Atribuições administrativas	Não	139	70,9		16 a 20 anos	22	11,2
	Sim	57	29,1		21 a 25 anos	30	15,3
					Mais de 26 anos	29	14,8

A análise de confiabilidade usando o coeficiente alfa de Cronbach indicou uma alta pontuação de confiabilidade de 0,915 para a escala de *mobbing* e 0,910 para a escala de pensamentos de vingança. Estes valores indicam que todas as escalas eram altamente confiáveis.

### Análise de correlações

As análises de correlação (Tabela 2) mostram uma relação significativa e positiva entre *mobbing* e pensamentos de vingança ( $r = 0,614$ ). Segundo Cohen (1988), se o coeficiente  $r$  estiver entre 0,5 e 0,7, é considerado uma relação elevada. Portanto, pode-se dizer que a relação entre o *mobbing* e os pensamentos de vingança é alta. Além de tudo, existe uma relação significativa e positiva entre

as assinaturas do *mobbing* e os pensamentos de vingança. Quando as variáveis demográficas foram examinadas, observou-se que o título tinha uma relação significativa e positiva com os pensamentos de vingança ( $r = 0,216$ ). Em outras palavras, à proporção que os títulos dos acadêmicos aumentavam, seus pensamentos de vingança também aumentavam.

### Análise de regressão hierárquica

Para o propósito deste estudo, a fim de testar hipóteses, foi realizada uma análise de regressão hierárquica entre o pensamento de vingança e variáveis independentes. A Tabela 3 mostra os resultados da análise de regressão hierárquica (duas etapas) entre pensamentos de vingança e *mobbing*

Tabela 2. Resultados da análise de correlação

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5
1. Gênero			1				
2. Estado civil			,152*	1			
3. Idade			-,206**	-,468**	1		
4. Educação			-,083	-,151*	,112	1	
5. Título			-,204**	-,375**	,544**	,431**	1
6. Deveres administrativos			-,014	-,188**	,185**	,074	,351**
7. Renda			-,271**	-,400**	,350**	,489**	,667**
8. Duração total de trabalho			-,151*	-,455**	,883**	,111	,613**
9. <i>Mobbing</i> vertical/horizontal	2,27	1,05	-,024	-,047	,131	,008	,209**
10. <i>Mobbing</i> vertical	2,36	1,03	-,040	,161*	-,226**	,067	,000
11. <i>Mobbing</i>	2,32	,92	-,036	,064	-,052	,042	,120
12. Pensamentos de vingança	2,38	1,08	-,134	-,020	,066	,121	,216**

\* A correlação é significativa no nível 0,05. \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Tabela 3. Resultados da análise de correlação (continuação)

Variáveis	6	7	8	9	10	11
1. Gênero						
2. Estado civil						
3. Idade						
4. Educação						
5. Título						
6. Deveres administrativos	1					
7. Renda	,192**	1				
8. Duração total de trabalho	,215**	,377**	1			
9. <i>Mobbing</i> vertical/horizontal	,046	-,086	,162*	1		
10. <i>Mobbing</i> vertical	-,076	-,114	-,210**	,558**	1	
11. <i>Mobbing</i>	-,016	-,113	-,026	,885**	,880**	1
12. Pensamentos de vingança	-,005	,035	,083	,645**	,437**	,614**

\* A correlação é significativa no nível 0,05. \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

vertical e horizontal. De acordo com os resultados da análise, o *mobbing* vertical/horizontal tem um efeito considerável e positivo nos pensamentos de vingança ( $\beta = 0,638$ ,  $p < 0,001$ ) em apoio à primeira hipótese. Também, nenhuma relação significativa poderia ser estabelecida entre as variáveis de controle e os pensamentos de vingança.

**Tabela 4.** Resultados da análise de regressão hierárquica entre pensamentos de vingança e *mobbing* vertical/horizontal (e as variáveis de controle)

Variáveis Independentes	Pensamentos de Vingança	
	Etapa 1	Etapa 2
1. Gênero	-,134	-,110
2. Estado civil	,004	,027
3. Idade	-,067	-,034
4. Educação	,079	,076
5. Título	,413*	,108
6. Deveres administrativos	-,089	-,056
7. Renda	-,266**	,007
8. Duração total de trabalho	-,019	-,059
9. <i>Mobbing</i> vertical/horizontal	-	,638*
F	2,650	17,016
R <sup>2</sup>	,102	,452
R <sup>2</sup> Ajustado	,063	,425

Nota: Foram utilizados valores beta padronizados, \* $p < 0,01$ , \*\* $p < 0,05$ .

A **Tabela 4** mostra os resultados da análise de regressão hierárquica (duas etapas) entre pensamentos de vingança e *mobbing* vertical. De acordo com os resultados da análise, o *mobbing* vertical tem um efeito significativo e positivo sobre os pensamentos de vingança ( $\beta = 0,424$ ,  $p < 0,001$ ) em apoio à segunda hipótese. Além disso, o efeito do título sobre os pensamentos de vingança continuou a ser significativo na segunda etapa da regressão hierárquica. Títulos altos trazem alto poder; portanto, pode-se dizer que os acadêmicos podem pensar neles como um meio de vingança.

A **Tabela 5** mostra os resultados da análise de regressão hierárquica (duas etapas) entre pensamentos de vingança e *mobbing*. De acordo com os resultados da análise, o *mobbing* tem um efeito significativo e positivo sobre os pensamentos de vingança ( $\beta = 0,590$ ,  $p < 0,001$ ) em apoio à terceira hipótese. Um  $R^2$  de 0,409 para o modelo mostra que quase metade da variância na variável dependente foi contabilizada pelas variáveis independentes utilizadas neste estudo. Para mais, não foi possível estabelecer uma relação significativa entre as variáveis de controle e os pensamentos de vingança.

**Tabela 5.** Resultados da análise de regressão hierárquica entre pensamentos de vingança e *mobbing* vertical (e as variáveis de controle)

Variáveis Independentes	Pensamentos de Vingança	
	Etapa 1	Etapa 2
1. Gênero	-,134	-,091
2. Estado civil	,004	-,015
3. Idade	-,067	,014
4. Educação	,079	,044
5. Título	,413*	,259**
6. Deveres administrativos	-,089	-,053
7. Renda	-,266**	-,153
8. Duração total de trabalho	-,019	,045
9. <i>Mobbing</i> vertical/horizontal	-	,424*
F	2,650	7,202
R <sup>2</sup>	,102	,258
R <sup>2</sup> Ajustado	,063	,223

Nota: Foram utilizados valores beta padronizados, \* $p < 0,01$ , \*\* $p < 0,05$ .

**Tabela 6.** Resultados da análise de regressão hierárquica entre pensamentos de vingança e *mobbing* (e as variáveis de controle)

Variáveis Independentes	Pensamentos de Vingança	
	Etapa 1	Etapa 1
1. Gênero	-,134	-,088
2. Estado civil	,004	,001
3. Idade	-,067	,013
4. Educação	,079	,050
5. Título	,413*	,131
6. Deveres administrativos	-,089	-,044
7. Renda	-,266**	-,033
8. Duração total de trabalho	-,019	,010
9. <i>Mobbing</i> vertical/horizontal	-	,590*
F	2,650	14,295
R <sup>2</sup>	,102	,409
Adjusted R <sup>2</sup>	,063	,380

Nota: Foram utilizados valores beta padronizados, \* $p < 0,01$ , \*\* $p < 0,05$ .

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Há muitos estudos na literatura que tratam de *mobbing* e pensamentos de vingança separadamente. Entretanto, os estudos que investigam as relações entre as duas variáveis são limitados (Moreno-Jimenez *et al.*, 2009). Especialmente nas IES, nenhuma pesquisa foi encontrada entre o grupo

de amostra que inclui os acadêmicos. Os resultados deste estudo enfocaram a relação entre *mobbing* e pensamentos de vingança, o que trará uma contribuição para a literatura sobre gestão e comportamento organizacional.

Os resultados de nosso estudo mostram uma relação significativa e positiva entre *mobbing* e pensamentos de vingança. Fora que os mesmos resultados foram observados na relação entre as subescalas de *mobbing* e os pensamentos de vingança. De acordo com estes resultados, três hipóteses de pesquisa foram aceitas neste estudo. Ademais, a análise de correlação mostra que a relação entre o *mobbing* vertical e horizontal e os pensamentos de vingança é maior do que no *mobbing* vertical. A análise de regressão também confirma que os pensamentos de vingança dos acadêmicos seriam seriamente afetados no caso de assédio moral por parte de gerentes ou colegas. Cassel (2011) relatou em uma revisão de literatura sobre *mobbing* acadêmico que a vingança pode se desenvolver em acadêmicos expostos ao comportamento de *mobbing* por seus gerentes ou colegas. Moreno-Jimenez *et al.* (2009) encontraram uma relação significativa e positiva entre *mobbing* e pensamentos de vingança em suas pesquisas empíricas sobre trabalhadores de telecomunicações ( $r = 0,320$ ;  $p < 0,01$ ). Jones (2009) afirma que um empregado tratado injustamente por um gerente terá um senso de vingança. Em resumo, como o conceito de *mobbing* é descrito como sendo exposto a comportamentos imerecidos, é altamente provável que o empregado exposto ao assédio moral tenha ou desenvolva um senso de vingança.

Por outro lado, das variáveis demográficas em nosso estudo, o título tem uma relação significativa e positiva com pensamentos de vingança ( $r = 0,216$ ). Portanto, à medida que o título aumenta, a ideia de vingança também se intensifica. Assim, pode-se dizer que a alta titulação é considerada um meio de vingança. Inclusive, observou-se, na análise de regressão hierárquica, que o título e o *mobbing* vertical, que estão entre as variáveis independentes, afetam significativa e positivamente os pensamentos de vingança. Naturalmente, é sabido que o aumento do título dá aos acadêmicos mais status e poder. Portanto, os acadêmicos que já foram submetidos a maus comportamentos antes podem ter pensado que, ao passo que seus títulos aumentam, eles terão a oportunidade de se vingar.

Na literatura, há um consenso nas pesquisas realizadas em vários setores que o *mobbing* afeta negativamente as organizações e os funcionários. Por exemplo, Querishi *et al.* (2015) enfatizam que o assédio moral cria grande tensão nos funcionários, diminuindo a produtividade e criando um ambiente de conflito ao prejudicar a paz empresarial. Em outros estudos, é enfatizado que o *mobbing* reduz a satisfação profissional (Cerci e Dumladag, 2019) e o compromisso organizacional (Tengilimoglu, Mansur e Dziegielewski, 2010) dos funcionários, aumenta a intenção de rotatividade

(Yildiz, 2018) e até cria um risco de suicídio para a vítima, afetando negativamente sua saúde psicológica (Maurizio *et al.*, 2008). Também é possível que os comportamentos de *mobbing*, que têm tais efeitos negativos, criem uma sensação de vingança sobre os funcionários. João e Proteleda (2019) argumentam que o *mobbing* interrompe as relações entre os funcionários no ambiente de trabalho; e Benevides (2012) argumenta que o *mobbing* avançado pode desencadear comportamentos de vingança.

Em resumo, os funcionários são a dinâmica das organizações e há muitos estudos mostrando que as relações negativas entre funcionários e as consequências negativas das relações negativas são vistas no ambiente organizacional. Soylyu e Sheehy-Skeffington (2015) afirmaram que o assédio no local de trabalho, como os comportamentos de *mobbing* entre grupos, tem impacto no bem-estar e na produtividade dos funcionários e das organizações. Como explicado anteriormente, além da negatividade vista no funcionário que sofre de comportamento de mafioso, talvez o resultado mais importante seja a formação de um sentimento de vingança, pois há evidências de que a vingança pode servir como uma forma de perpetuar a violência (Hamber e Wilson, 2002). Cogenli e Barli (2013) enfatizam que a ideia de vingança leva ao comportamento de *mobbing* e, de forma semelhante, Saricam e Cetinkaya (2017) sugerem que a vitimização leva à vingança e a vingança leva ao *mobbing*.

Consequentemente, considerando que os comportamentos de *mobbing* e vingança estão entre os comportamentos negativos que prejudicam não apenas os indivíduos, mas também as organizações (Cropanzano *et al.*, 2017), é claro que são necessários esforços administrativos para evitar o possível ciclo de *mobbing*-vingança-*mobbing* nas organizações. Em primeiro lugar, os comportamentos que podem criar tensão devem ser descobertos pela alta administração com antecedência e devem ser tratados com eficácia (Raver, 2013). Os funcionários que são particularmente propensos a *mobbing* devem ser mantidos o mais distante possível dos mecanismos de tomada de decisão. Ainda, os gerentes devem fazer prevalecer uma cultura de justiça em toda a organização, a fim de eliminar a maioria dos problemas que possam ser experimentados entre os funcionários.

### Limitações e Pesquisas futuras

Este estudo concentrou-se nos acadêmicos das IES e testou hipóteses neste contexto específico. Logo, os resultados deste estudo não devem ser generalizados para outras populações. Além do mais, as limitações estatísticas devem ser consideradas na interpretação dos resultados, devido ao pequeno tamanho da amostra utilizada. Portanto, pesquisas futuras devem testar a consistência dos resultados aplicando métodos similares de coleta e análise de dados a outros



grupos de pesquisa e a diferentes IES (incluindo IES privadas). Outrossim, estudos similares devem ser realizados em diferentes países e culturas, pois os níveis de tolerância de *mobbing* e percepção de vingança podem não ser semelhantes em sociedades com culturas diferentes.

## REFERÊNCIAS

- Akin, M, Ozdevecioglu, M & Unlu, O 2012, The relationship between revenge intention and forgiveness tendency with mental health of employees in organizations. *Amme Idaresi Dergisi*, vol. 45, no. 1, pp. 77-97.
- Ambrose, M L, Seabright, M & Schminke, M 2000, Sabotage in the workplace: The role of justice. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 11, pp. 17-27.
- Bies, R J & Tripp, T M 2001, *A passion for justice: The rationality and morality of revenge*. in Cropanzano, R (ed) 2001, *Justice in the workplace*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Bradfield, M & Aquino, K 1999, The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*, vol. 25, no. 5, pp. 607-631.
- Browne, M W & Cudeck, R 1993, Alternative ways of assessing model fit. in Bollen, K A & Long, J S (eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA, Sage, pp. 136-162.
- Byrne, B M 2001, *Structural equation modeling with AMOS—Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Benevides, S G G 2012, *Mobbing: A not so new phenomenon*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.
- Bernstein, M & Crosby, F 1980, An empirical examination of relative deprivation theory. *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 16, no. 5, pp. 442-456.
- Bordia, P, Kiazad, K, Restubog, S L D, DiFonzo, N, Stenson, N & Tang, R L 2014, Rumor as revenge in the workplace. *Group & Organization Management*, vol. 39, no. 4, pp. 363-388. <<https://doi.org/10.1177/1059601114540750>>.
- Cassel, M A 2011, Bullying in academe: Prevalent, significant, and incessant. *Contemporary Issues in Education Research*, vol. 4, no. 5, pp. 33-44.
- Cerci, P A & Dumludag, D 2019, Life satisfaction and job satisfaction among university faculty: The impact of working conditions, academic performance and relative income. *Social Indicators Research*, 144, pp. 785-806. <<https://doi.org/10.1007/s11205-018-02059-8>>.
- Cogenli, M Z & Barli, O 2013, The exposure of psychological violence (mobbing) in universities and an application to the academicians. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, pp. 1174-1178. <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.010>>.
- Cohen, J 1988, *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2<sup>nd</sup> ed.), New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Cosgrove, L & Konstam, V 2008, Forgiveness and forgetting: Clinical implications for mental health counselors. *Journal of Mental Health Counseling*, vol. 30, no. 1, pp. 1-13. <<https://doi.org/10.17744/mehc.30.1.rlh1250015728274>>.
- Cropanzano, R, Anthony, E L, Daniels, S R & Hall, A V 2017, Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, vol. 11, no. 1, pp. 1-38. <<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>>.
- Dunn, S 2003, *What's going on with mobbing, bullying and work harassment internationally*. Workplace Mobbing Institute, available at: <<https://workplacebullying.org/press/webpronews.html>>.
- Einarsen, S, Hoel, H, Zapf, D & Cooper, C L 2003, The concept of bullying at work: The European tradition. in Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C.L. (eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, Taylor & Francis, London, pp. 3-30.
- Einarsen, S, Hoel, H & Notelaers, G 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. <<https://doi.org/10.1080/02678370902815673>>.
- Foster, P J 2012, *Leader-member-exchange and the workplace bully*. Doctoral Dissertation, Department of Psychology College of Arts and Sciences, Kansas State University.
- Gouldner, A W 1960, The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, vol. 25, no. 2, pp. 161-178.
- Greenberg, J 1993, **Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54, no. 1, pp. 81-103. <<https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1004>>.
- Güllü, S & Sahin, S 2017, The relationship between organizational justice and organizational revenge of physical education and sports teachers. *Journal of Human Sciences*, vol. 14, no. 4, pp. 3729-3741. <<https://doi.org/10.14687/jhs.v14i4.4776>>.
- Hamber, B., and Wilson, R.A. 2002. Symbolic closure through memory, reparation and revenge in post-conflict societies. *Journal of Human Rights*, vol. 1, no. 1, pp. 35-53. <<https://doi.org/10.1080/147548300110111553>>.
- Heinemann, P 1972, *Mobbning—Gruppvåld bland barn och vuxna (Mobbing—Group Violence by Children and Adults)*. Natur and Kultur, Stockholm.

- International Labour Organization Report. retrieved December 15, 2019. <<http://www.ilo.org>>.
- Joao, A L S & Portelada, A F S 2019, Mobbing and its impact on interpersonal relationships at the workplace. *Journal of Interpersonal Violence*, vol. 34, no. 13, pp. 2797-2812. <<https://doi.org/10.1177/0886260516662850>>.
- Jones, D A 2009, Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 525-542. <<https://doi.org/10.1002/job.563>>.
- Jones, D A 2010, Getting even for interpersonal mistreatment in the workplace: Triggers of revenge motives and behavior. in Greenberg, J (ed) *Insidious workplace behavior*, New York: Routledge.
- Kim, S H & Smith, R H 1993, Revenge and conflict escalation. *Negotiation Journal*, 9, pp. 37-43. <<https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1993.tb00688.x>>.
- Kim, S H, Smith, R H & Brigham, N L 1998, Effects of power imbalance and the presence of third parties on reactions to harm: Upward and downward revenge. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 24, no. 4, pp. 353-361. <<https://doi.org/10.1177/0146167298244002>>.
- King, C & Piotrowski, C 2015, Bullying of educators by educators: Incivility in higher education. *Contemporary Issues in Education Research*, vol. 8, no. 4, pp. 1-6.
- 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. <<https://doi.org/10.1080/13594329608414853>>.
- Leymann, H & Gustafsson, A 1996, Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, no. 2, pp. 251-275. <<https://doi.org/10.1080/13594329608414858>>.
- Lorenz, K 1963, *On aggression*. Harcourt Brace, San Diego, CA.
- Marongui, P & Newman, G 1987, *Vengeance: The fight against injustice*. New Jersey, Roman and Littlefield.
- Maurizio, P, Lester, D, Innamorati, M, De Pisa, E, Iliceto, P, Puccinno, M, Nastro, P F, Roberto, T & Paolo, G 2008, Suicide risk and exposure to mobbing. *Work*, vol. 31, no. 2, pp. 237-243.
- Moreno-Jimenez, B, Rodriguez-Munoz, A, Pastor, J C, Sanz-Verge, A I & Garrosa, E 2009, The moderating effects of psychological detachment and thoughts of revenge in workplace bullying. *Personality and Individual Difference*, 46, pp. 359-364. <<https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.10.031>>.
- Nelson, D, Little, L & Simmons, B 2007, Health among leaders: Positive and negative effect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of Management Studies*, vol. 44, no. 2, pp. 243-260. <<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00687.x>>.
- Niedl, K 1996, Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, no. 2, pp. 239-249. <<https://doi.org/10.1080/13594329608414857>>.
- Ozturk, H, Sokmen, S, Yilmaz, F & Cilingir, D 2008, Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, vol. 20, pp. 435-442. <<https://doi.org/10.1111/j.1745-7599.2008.00347.x>>.
- Raskauskas, J & Skrabec, C 2011, Bullying and occupational stress in academia: Experiences of victims of workplace bullying in New Zealand universities. *Journal of Intergroup Relations*, vol. 35, no. 1, pp. 18-36. <[https://doi.org/10.1007/978-981-10-5154-80\\_13-1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5154-80_13-1)>.
- Raver, J L 2013, Counterproductive work behavior and conflict: Merging complementary domains. *Negotiation and Conflict Management Research*, vol. 6, no. 3, pp. 151-159. <<https://doi.org/10.1111/ncmr.12013>>.
- Saricam, H & Cetinkaya, C 2017, Exploring revenge as a mediator between bullying and victimisation in gifted and talented students. *Current Issues in Personality Psychology*, vol. 6, no. 2, pp. 102-111. <<https://doi.org/10.5114/cipp.2018.72267>>.
- Sener, E, Cetinkaya, F F & Akkoca, Y 2017, Hidden side of the employee relations: The relationship between impression management and revenge intention. *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 6, no. 7, pp. 73-84.
- Simons, S R, Stark, R B & De Marco, R F 2011, A new, four-item instrument to measure workplace bullying. *Research in Nursing & Health*, vol. 34, no. 2, pp. 132-140. <<https://doi.org/10.1002/nur.20422>>.
- Skarlicki, D P & Folger, R 1997, Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 3, pp. 434-443. <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>>.
- Skarlicki, D P, Folger, R & Tesluk, P 1999, Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 1, pp. 100-108. <<https://doi.org/10.2307/256877>>.
- Sommers, J A, Schell, T L & Vodanovich, S J 2002, Developing a measure of individual differences in organizational revenge. *Journal of Business and Psychology*, vol. 17 no. 2, pp. 207-222.
- Soylu, S & Sheehy-Skeffington, J 2015, Asymmetric intergroup bullying: The enactment and maintenance of societal inequality at work. *Human Relations*, vol. 68, no. 7, pp. 1099-1129. <<https://doi.org/10.1177/0018726714552001>>.
- Steffgen, G, Sischka, P, Schmidt, A F, Kohl, D & Happ, C 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. <<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000381>>.
- Stuckless, N & Goranson, R 1992, The vengeance scale: Development of a measure of attitudes toward revenge. *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 7, no. 1, pp. 25-42.
- Tengilimoglu, D, Mansur, F A & Dziegielewski, S F 2010, The effect of the mobbing on organizational commitment in the hospital setting: A field study. *Journal of Social Service Research*, vol. 36, no. 2, pp. 128-141. <<https://doi.org/10.1080/01488370903578082>>.
- Thau, S, Crossley, C, Bennett, R J & Sczesny, S 2007, The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors. *Human Relations*, vol. 60, no. 8, pp. 1155-1179. <<https://doi.org/10.1177/0018726707081658>>.
- The Fifth European Working Conditions Survey 2010, retrieved December 19, 2019. <<http://www.eurofound.europa.eu>>
- Tripp, TM, Bies, RJ & Aquino, K 2007, A vigilante model of justice: revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. *Social Justice Research*, vol. 20, no. 1, pp. 10-34. <<https://doi.org/10.1007/s11211-007-0030-3>>.
- Tripp, T M & Bies, R J 2010, "Righteous" anger and revenge in the workplace: The fantasies, the feuds, the forgiveness. in Potegal M., Stemmler G., Spielberger C. (eds.) *International Handbook of Anger*. Springer, New York.
- Venkataramani, V & Dalal, R S 2007, Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 4, pp. 952-966. <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.952>>.
- Volk, A A, Dane, A V & Marini, Z A 2014, What is bullying? A theoretical redefinition. *Development Review*, vol. 34 no. 4, pp. 327-343. <<https://doi.org/10.1016/j.d.r.2014.09.001>>.
- Vveinhardt, J, Fominiene, V B & Andriukaitiene, R 2019, Encounter with bullying in sport and its consequences for youth: Amateur athletes' approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, p. 4685. <<https://doi.org/10.3390/ijerph16234685>>.
- Wade, S H 1989, The development of a scale to measure forgiveness. Unpublished doctoral dissertation, Fuller Theological Seminary, California.
- Yildiz, S M 2018, An empirical analysis of the leader-member exchange and employee turnover intentions mediated by mobbing: Evidence from sport organizations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 31, no. 1, pp. 480-497. <<https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1432374>>.
- 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. <<https://doi.org/10.30918/AERJ.84.20.170>>.
- Zapf, D. 1999, Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, pp. 70-85. <<https://doi.org/10.1108/01437729910268669>>.

**Recebido:** 11 out. 2021

**Aprovado:** 13 ago. 2022

**DOI:** 10.20985/1980-5160.2022.v17n2.1756

**Como citar:** Yildiz, S.M., Gullu, S. (2022). Relações entre comportamentos de mobbing no local de trabalho e pensamentos de vingança: resultados empíricos em instituições de ensino superior. *Revista S&G* 17, 2. <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1756>