

## Cinismo organizacional: Estudo preliminar de adaptação de uma escala de medida para o contexto português

Dirce Monteiro Assis\* / José Luís Nascimento\*

\* Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

O cinismo organizacional, entendido como uma atitude de descrença em relação à organização e à sua gestão, resultante da falta de congruência das práticas de gestão e traduzida por sentimentos e comportamentos negativos, é um constructo que tem vindo a ser recentemente sujeito a diversos estudos. Para a medição deste constructo têm sido utilizados dois questionários, sendo que nenhum dos quais está estudado para o contexto português. Assim, o presente estudo consistiu na adaptação da escala de medida do cinismo organizacional proposta por Brandes, Dharwadkar e Dean (1999) para o contexto português. Os resultados obtidos seguem na linha da proposta dos autores, apontando para o carácter tridimensional do constructo, embora não permitam rejeitar a possibilidade de este ser unidimensional. Os resultados sugerem um instrumento com boas propriedades de medida. Foram discutidas as implicações destes resultados.

**Palavras-chave:** Cinismo organizacional, Dimensões do cinismo organizacional, Escala de medida.

Segundo Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1984) ou Beer, Boselie e Brewster, (2015) há quatro grandes questões que devem ser endereçadas diretamente pela Gestão de Recursos Humanos, sendo que uma delas refere-se às questões da congruência de gestão. Esta questão é particularmente sensível, independentemente do contexto e do tipo de organização, em situações de mudança, quer do contexto, quer da organização, situações em que é potenciada a percepção de ausência de congruência das práticas de gestão (Beer et al., 1984; Bilhim, 2009).

As transformações a que se tem assistido, quer no contexto externo, quer nas organizações, têm vindo a influenciar a forma de gestão, nomeadamente dos recursos humanos, focando-se na obtenção de resultados imediatos e de curto prazo, muitas vezes sem se ter em linha de conta os colaboradores (Kanter, 2009; Kochan, 2012).

Esta nova realidade gestonária, nem sempre é percecionada positivamente pelos trabalhadores/colaboradores, podendo originar atitudes e comportamentos negativos em relação à organização e à sua gestão, potenciado pela incongruência, por um lado, entre os valores pessoais e os organizacionais e, por outro, entre os valores organizacionais explicitados pela gestão e a própria prática dessa mesma gestão. São estas incoerências que originam o cinismo organizacional (Abraham, 2000; Brown & Cregan, 2008). O cinismo organizacional refere-se a uma forma de autodefesa, que comporta pensamentos e sentimentos negativos e descrédito em relação, quer à organização em si, quer em relação aos que nela têm poder de decisão (Naus, Iterson, & Roe, 2007). Consiste numa atitude negativa do indivíduo em relação à organização para a qual trabalha, compreendendo uma dimensão cognitiva, afetiva e comportamental (Abraham, 2000; Brandes, Dharwadkar, & Dean 1999; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

---

A correspondência relativa a este artigo deverá ser enviada para: Dirce Monteiro Assis, Rua Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa, Portugal. E-mail: [dmonteiro@ciencias.ulisboa.pt](mailto:dmonteiro@ciencias.ulisboa.pt)

O conceito de cinismo organizacional tem vindo a assumir algum relevo no decurso dos últimos anos, existindo estudos que abordam esta temática, apesar de ainda serem escassos (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli, 2013). Esta tendência é também acompanhada em Portugal, verificando-se a publicação de estudos que abordam este constructo (Dias, 2011; Neves, 2012), nomeadamente em termos da sua conceptualização e de validação de instrumentos propostos para a sua medição (Assis & Nascimento, 2014).

É de referir que Naus e colaboradores (2007) consideram o cinismo como uma estratégia comportamental inserida no modelo EVLN proposto por Rusbult, Zembrodt e Gunn (1982). Assim, o cinismo apresenta um foco mais pessoal e comportamental, isto é, os empregados são cínicos, estando-se por isso perante uma estratégia comportamental. Assim, perde-se a perspetiva organizacional resultante da perceção da ausência de congruência de gestão (Beer et al., 1984), sendo o sujeito cínico não a pessoa, mas a organização.

Importa ainda referir que foi identificado um estudo em Portugal (Dias, 2011) que utilizou o modelo EVLNC (Naus, 2007). No entanto, os resultados sugerem a possibilidade de haver limitações quanto à adaptabilidade desta escala à realidade portuguesa.

Face ao exposto anteriormente optou-se por utilizar a escala de Brandes e colaboradores (1999) que perspetiva o cinismo organizacional como uma atitude global em relação à organização, resultante da perceção da ausência de congruência e com uma componente afetiva, cognitiva e comportamental.

Não tendo sido encontrados estudos em Portugal que tivessem adaptado e validado esta escala, o presente trabalho apresenta uma proposta de adaptação da mesma para o contexto português. Desta forma pretende-se disponibilizar à comunidade científica a escala de medida do Cinismo Organizacional proposta por Brandes e colaboradores (1999), adaptada à realidade portuguesa, contribuindo desta forma para a realização de estudos futuros desenvolvidos em Portugal e em português. Nesta linha refere-se o estudo de Neves (2012), apesar de este não se focar especificamente na adaptabilidade da escala do cinismo organizacional para Portugal.

Como refere Neves (2012), o foco da literatura existente está na compreensão dos antecedentes e das consequências do cinismo. Contudo, para uma avaliação correta dessas consequências é imperativo avaliar o grau de cinismo existente nas organizações, tornando-se por isso relevante a existência de um instrumento de medida adaptado ao contexto português.

A existência de tal instrumento poderá constituir um contributo para que a comunidade científica possa estudar este fenómeno crescente nas organizações ocidentais contemporâneas (Andersson, 1996), e assim mitigar a inexistência de estudos sobre o impacto do cinismo organizacional nas relações interpessoais e, conseqüentemente, no funcionamento das organizações (Neves, 2012).

Mais ainda, Neves (2012) refere que seria interessante verificar se a associação de um conjunto de características, tais como a personalidade ou o desempenho, também se altera em função de diferentes níveis de cinismo organizacional. Ora, para que seja possível a realização de estudos dessa natureza a existência de um instrumento de medida adequado ao e para o contexto português é imperativa.

### *Definindo uma medida de cinismo organizacional*

As primeiras conceptualizações do cinismo organizacional perspetivaram-no como um fenómeno multifacetado, de natureza atitudinal, resultante de uma resposta adaptativa do indivíduo a incongruências das práticas de gestão, podendo ser percecionado quer positiva, quer negativamente (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Bateman, Sakano, & Fugita, 1992; Brandes et al., 1999).

Os desenvolvimentos posteriores seguem esta linha, realçando a falta de congruência na relação existente entre a organização e o indivíduo, gerando a crença de que as organizações e os seus

gestores não têm escrúpulos nem integridade, atuando unicamente com uma orientação para os interesses e objetivos organizacionais, bem como dos seus próprios interesses, em detrimento de todos os outros colaboradores. Nesta linha, o cinismo organizacional traduz-se em comentários e sentimentos negativos, nomeadamente através da negação de um impacto positivo dos valores da organização na tomada de decisão (Abraham, 2000; Chiaburu et al., 2013; Davis & Gardner, 2004; Johnson & O’Leary-Kelly, 2003; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005; Turner & Valentine, 2001; Valentine & Elias, 2005).

De acordo com o quadro teórico estabelecido (Andersson, 1996; Brandes et al., 1999; Dean et al., 1998; Johnson & O’Leary-Kelly, 2003; Naus et al., 2007; Turner & Valentine, 2001; Urbany, 2005) o cinismo organizacional compreende uma dimensão cognitiva, outra afetiva e uma terceira comportamental. A componente cognitiva reflete a crença de que a organização não é íntegra com os seus trabalhadores, bem como com os restantes *stakeholders* e com a sociedade em geral. A componente afetiva traduz-se por sentimentos de frustração, desilusão e desconfiança em relação à organização e à sua gestão, chegando mesmo a ser referida por O’Leary (2003) como uma narrativa de injustiça. A componente comportamental tem a ver com a tendência para a assunção de comportamentos depreciativos e críticos em relação à organização que estão alinhados com as crenças (cognição) e os sentimentos (afetos) do indivíduo.

Na sequência da conceptualização do cinismo organizacional, Brandes e colaboradores (1999), propuseram uma escala de medida deste constructo que apresenta um forte alinhamento com desenvolvimentos posteriores na abordagem ao cinismo organizacional. Estes autores propuseram uma escala de medida do cinismo organizacional constituída por três subescalas, que medem cada uma das dimensões do cinismo organizacional, nomeadamente a dimensão cognitiva, a afetiva e a comportamental. A subescala cognitiva é constituída por seis itens (e.g., “*I see little similarity between what [organization] says it will do and what it actually does*” e “[*Organization*]’s policies, goals, and practices seem to have little in common”) e as subescalas afetiva e comportamental por quatro itens, que incluem “*How often do you experience irritation when you think about [organization]?*”, “*How often do you experience anxiety when you think about [organization]?*” e “*I often talk to others about the ways things are run at [organization]*”, “*I complain about how things happen at [organization] to friends outside the organization*”, respetivamente.

Numa outra abordagem Johnson e O’Leary-Kelly (2003) propuseram uma escala, constituída por duas subescalas para medir respetivamente a dimensão afetiva e cognitiva do cinismo organizacional. Para a dimensão afetiva os autores propuseram uma escala de nove pontos de diferenciação semântica, constituída por cinco itens, em concreto “*Cynical-Hopeful*”, “*Satisfied-Aggravated*”, “*Tense-Calm*”, “*Anxious-Reassured*” e “*Fed up-Inspired*”, tendo apresentado um coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de .95. Já a subescala proposta para medir o cinismo organizacional cognitivo era constituída por cinco itens, como por exemplo “*I believe that [the organization] always does what it says it will do*”, “*When [the organization] says it’s going to do something, I know that it will really happen*”, apresentando um coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de .89.

No estudo realizado por Neves (2012) foi utilizada a escala do cinismo organizacional tendo apresentado para uma amostra portuguesa um coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de .77.

Na abordagem de Naus e colaboradores (2007) o cinismo organizacional é tido como um constructo unidimensional, sendo considerado como um quinto comportamento do modelo EVLN (Exit, Voice, Loyalty e Neglect) de Hirshman (1970) e desenvolvido por Rusbult e colaboradores (1982). Nesta linha, Naus e colaboradores (2007) propuseram cinco subescalas para medir cada um destes comportamentos, sendo uma delas a do cinismo, constituída por seis itens, entre os quais, “*Express the feeling that you are not taken seriously by the organization*”, “*Talk to your colleagues about your management’s incompetence*”. Esta escala foi utilizada por Dias (2011) tendo apresentado um coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de .62 para uma amostra portuguesa.

Num estudo inicial, com a escala de Naus e colaboradores (2007), utilizando uma pequena amostra de 81 indivíduos, em que se pretendia verificar a tradução desta escala, tendo-se obtido um coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de .50 sugerindo este resultado uma fiabilidade não aceitável.

Na medida em que o modelo de cinismo organizacional de Brandes e colaboradores (1999) tem uma maior complexidade, por apresentar o cinismo numa dimensão cognitiva, afetiva e comportamental, optou-se por utilizar a escala associada a este modelo (Tabela 1).

Tabela 1

*Escala do Cinismo Organizacional*

Escala	Dimensões	Itens
Brandes, Dharwadkar, & Dean (1999)	Cognitiva	<p><i>"I see little similarity between what [the organization] says it will do and what it actually does"</i></p> <p><i>"[The organization]'s policies, goals, and practices seem to have little in common"</i></p>
	Afetiva	<p><i>"How often do you experience irritation when you think about [the organization]?"</i></p> <p><i>"How often do you experience anxiety when you think about [the organization]?"</i></p>
	Comportamental	<p><i>"I often talk to others about the ways things are run at [the organization]"</i></p> <p><i>"I complain about how things happen at [the organization] to friends outside the organization"</i></p>
Johnson & O'Leary-Kelly (2003)	Cognitiva	<p><i>"I believe that [the organization] always does what it says it will do"</i></p> <p><i>"When [the organization] says it's going to do something, I know that it will really happen"</i></p>
	Afetiva (de diferenciação semântica)	<p><i>"Cynical-Hopeful", "Satisfied-Aggravated", "Tense-Calm", "Anxious-Reassured" e "Fed up-Inspired"</i></p>
Naus, Iterson, & Roe (2007)	Unidimensional	<p><i>"Express the feeling that you are not taken seriously by the organization"</i></p> <p><i>"Talk to your colleagues about your management's incompetence"</i></p>

O presente estudo pretende adaptar a escala de Brandes e colaboradores (1999) ao contexto português e identificar a suas principais características psicométricas.

## Método

Foram utilizados os critérios definidos por Brislin (1986), para a adaptação e validação do instrumento de medida.

## Participantes

A amostra é constituída por 153 sujeitos, todos eles trabalhadores de organizações de diversos setores de atividade, público e privado, sendo 63.5% do sexo feminino e 34.7% do sexo masculino. A amostra apresenta uma média de idades de 32.7 anos, com um desvio padrão de 9.92 anos, estando a idade compreendida entre os 20 e os 62 anos. Relativamente à antiguidade na profissão a média é de 10.1 anos, com um desvio padrão de 9.04, sendo a antiguidade mínima inferior a 1 ano e a máxima de 40 anos. No que diz respeito à antiguidade nas organizações onde trabalham o mínimo é inferior a 1 ano e o máximo 32 anos, o que corresponde a uma média de 8.2 anos, com um desvio padrão de 7.99. No que concerne à antiguidade na categoria profissional atual a média é de 6.2 anos, com um desvio padrão de 6.3 variando entre menos de 1 ano e 40 anos.

O questionário foi aplicado através do processo de “papel e lápis” a alunos de diversos cursos em regime pós-laboral de uma escola integrada na Universidade de Lisboa. Dos alunos respondentes, foram excluídos os que não preencheram na totalidade o questionário referente ao Cinismo Organizacional, bem como que não tinham uma atividade profissional. Assim, os 153 sujeitos que constituem a amostra corresponde unicamente a trabalhadores estudantes. Através deste processo obteve-se um rácio sujeito/item de 10.3 o que é aceitável para o presente estudo (Hill & Hill, 2012; Marôco, 2014).

## Instrumento

Foi utilizado o questionário de Cinismo Organizacional de Brandes e colaboradores (1999). Este questionário é composto por catorze afirmações, seis respeitantes à componente cognitiva, quatro relativas à componente afetiva e quatro à componente comportamental (Tabela 2), sendo a resposta dada numa escala de tipo Likert de sete pontos em que “1” corresponde a “Discordo Totalmente” e “7” corresponde a “Concordo Totalmente”. Foi também incluído um questionário sociodemográfico, no sentido de se caracterizar a amostra utilizada.

Tabela 2

*Escala do Cinismo Organizacional* (baseado em Brandes et al., 1999, p. 33)

<i>Subescala cognitiva</i>	
1. Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.	B1_Cg
3. As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.	B3_Cg
5. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização.	B5_Cg
11. A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos.	B11_Cg
13. Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.	B13_Cg
14. Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.	B14_Cg
<i>Subescala afetiva</i>	
2. De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho.	B2_Af
8. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.	B8_Af
9. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagrados quando pensam na organização.	B9_Af
10. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.	B10_Af
<i>Subescala comportamental</i>	
4. De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem.	B4_Cm
6. De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização.	B6_Cm
7. De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.	B7_Cm
12. De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e às práticas da organização.	B12_Cm

## Procedimento

O questionário de Cinismo Organizacional de Brandes e colaboradores foi traduzido para português através do método de tradução-retradução (Brislin, 1986; Hill & Hill, 2012). Posteriormente a escala foi apresentada e discutida por um grupo de cinco gestores de recursos humanos de forma a obter-se uma versão mais adaptada aos condicionalismos portugueses. Optou-se por uma redação que reduzisse a componente pessoal através de uma maior ênfase nos empregados enquanto coletivo e manter a estrutura proposta pelos autores. Considerou-se como finalizada a tradução e adaptação deste questionário para português quando se obteve um consenso entre os cinco elementos externos na apreciação do questionário.

## Resultados

### *Sensibilidade e fiabilidade*

Utilizou-se o valor da curtose e da simetria para medir a sensibilidade e o coeficiente *Alpha de Cronbach* para medir a fiabilidade das três subescalas (Tabela 3).

Tabela 3

*Estatísticas descritivas, valores de assimetria, de curtose e do coeficiente do Alpha de Cronbach da versão original da Escala de Cinismo Organizacional de Brandes e colaboradores (1999)*

Dimensões	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Alpha Cronbach	1	2	3
1. Cognitiva	4.27	1.42	-.16	-.60	.87	1		
2. Afetiva	4.40	1.22	-.13	-.26	.80	.73	1	
3. Comportamental	4.91	1.00	-.30	-.18	.63	.70	.65	1

Os valores obtidos sugerem estar-se perante uma distribuição normal (entre o intervalo de .5 e -.5) com uma boa sensibilidade (entre 2 e -2) e uma fiabilidade aceitável (superiores a .6) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Marôco, 2012).

### *Análise fatorial*

Para testar a validade do modelo de medida do Cinismo Organizacional de Brandes e colaboradores (1999) foram utilizadas técnicas de análise fatorial por serem as que melhor medem a variância explicada das variáveis latentes através de cada item da escala de medida (variáveis manifestas) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Hill & Hill, 2012; Maroco, 2014; Salgueiro, 2007).

Realizou-se inicialmente uma análise fatorial confirmatória através do método *Robust Maximum Likelihood* e numa solução completamente estandarizada (Hair et al., 2010; Salgueiro, 2007). A solução encontrada (Figura 1) apresentou uma bondade-de-ajustamento considerada como aceitável ( $\chi^2=121.77$ ;  $df=74$ ; RMSEA=.067; CFI=.83; CN=123.68; IFI=.98; CFI=.98;  $\chi^2/df=1.63$ ; Modelo AIC=183.77). Verifica-se também uma boa validade convergente, com um *factor loading* mais baixo de .45 (item B2\_Af da subescala da dimensão Afetiva) e .49 (item B7\_Cm da subescala referente à dimensão Comportamental) e uma Variância Extraída (VE) de .50 e uma Fiabilidade de Constructo (CR) de .93 (Hair et al., 2010; Salgueiro, 2007). No entanto, face à bondade-de-ajustamento do modelo de medida e da validade convergente obtida, decidiu-se não re-especificar o modelo através da eliminação destes dois itens.

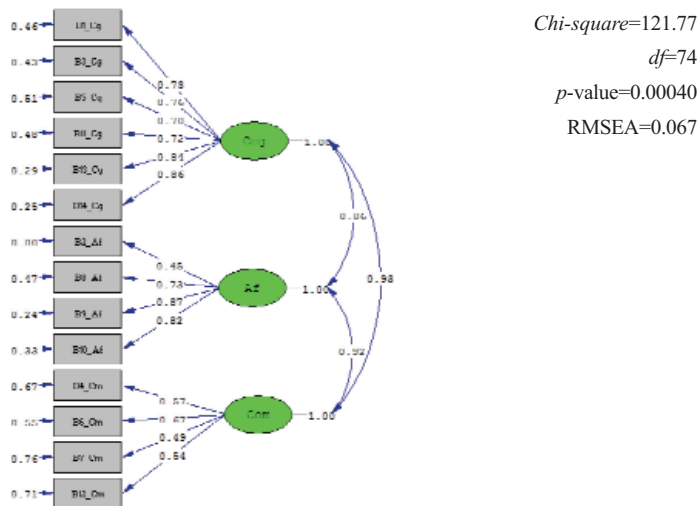


Figura 1. Modelo 2: Diagrama conceptual do Modelo Tridimensional proposto por Brandes e colaboradores (1999) (solução completamente estandardizada)

Há, também, a assinalar a elevada correlação entre as três dimensões. Este resultado sugere que as mesmas não sejam variáveis latentes específicas, mas uma única variável pois, como Hair e colaboradores (2010) ou Salgueiro (2007) salientaram, correlações superiores a .70 indicia estar-se perante uma mesma variável. Assim, no sentido de se verificar o peso de cada uma das três dimensões na formação do Cinismo Organizacional decidiu-se efetuar uma análise fatorial confirmatória de segunda ordem.

Também o modelo de segunda ordem do Cinismo Organizacional (Figura 2) revelou uma bondade-de-ajustamento aceitável ( $\chi^2=121.77$ ;  $df=74$ ;  $RMSEA=.067$ ;  $CFI=.83$ ;  $CN=123.69$ ;  $IFI=.98$ ;  $CFI=.98$ ;  $\chi^2/df=1.65$ ;  $\text{Modelo AIC}=183.77$ ).

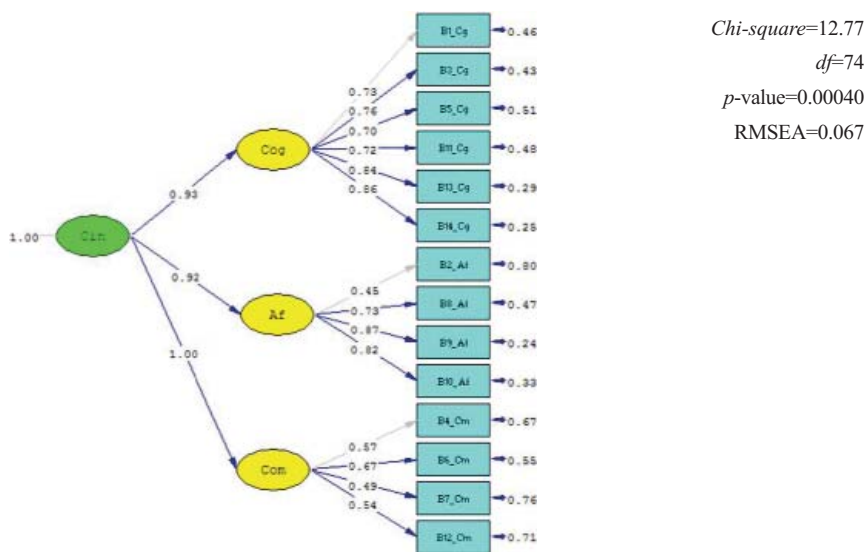


Figura 2. Modelo 4: Diagrama conceptual do Modelo Fatorial de Segunda Ordem (solução completamente estandardizada)

Também este modelo apresenta uma validade convergente aceitável (VE=.5; CR=.93) com *Factors Loadings* de primeira ordem superiores a .47. No entanto a unidimensionalidade do constructo Cinismo Organizacional torna-se ainda mais patente com *Factors Loadings* de segunda ordem excessivamente elevados (de .93 para a Cognitiva, de .92 para a Afetiva e de 1.00 para a Comportamental). Verificou-se também que os dois itens com *Factors Loadings* inferiores a .50 eram os mesmos do modelo inicial.

A unidimensionalidade do constructo Cinismo Organizacional sugerida pelos resultados é suportada teoricamente (e.g., Johnson & O’Leary-Kelly, 2003; Neves, 2012), testou-se também uma solução unidimensional, tendo-se eliminado os itens, anteriormente, apresentaram *Factors Loadings* inferiores a .50, em concreto o item B2\_Af “De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho” e o item B7\_Cm “De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização”.

Este terceiro modelo, que considera o Cinismo Organizacional como um constructo unidimensional (Figura 3), apresentou também uma bondade-de-ajustamento aceitável ( $\chi^2=143.66$ ;  $df=77$ ; RMSEA=0.078; CFI=0.81; CN=108.52; IFI=0.98; CFI=0.98;  $\chi^2/df=1.87$ ; Modelo AIC=199.66).

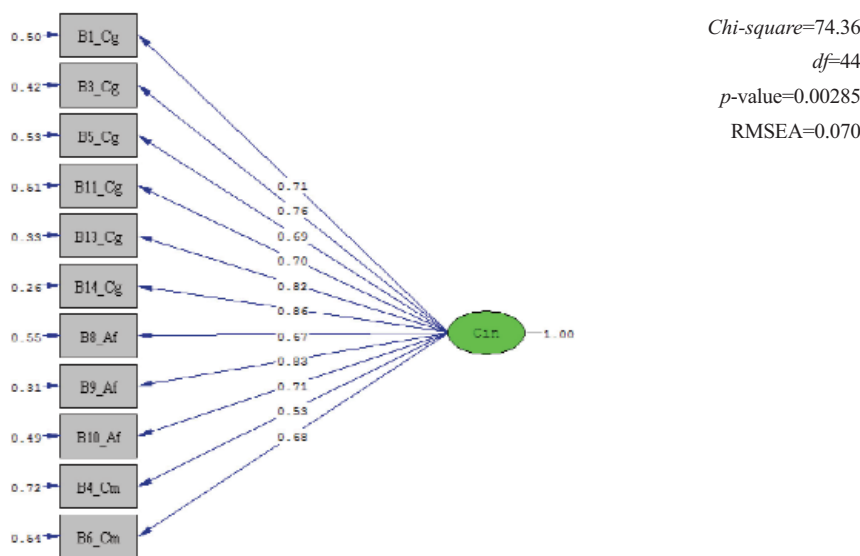


Figura 3. Modelo 3: Diagrama conceitual do Modelo Final (solução completamente estandardizada)

Quanto à validade convergente, apesar da fiabilidade de constructo apresentar um valor considerado como aceitável (CR=.92) o mesmo já não acontece com a variância extraída (VE=.47) que apresenta um valor inferior a .50 (Hair et al., 2010; Salgueiro, 2007).

Comparando os valores das medidas de bondade-de-ajustamento dos três modelos testados, verificou-se serem todos adequados, acontecendo o mesmo à sua validade convergente. Considerando que “Terá melhor ajustamento o modelo que tiver menor AIC.” (Salgueiro, 2007, p. 57), é o Modelo Tridimensional do Cinismo Organizacional, aquele que apresentou um melhor ajustamento. Assim, apesar de fortemente correlacionadas as dimensões Cognitiva, Afetiva e Comportamental, os resultados sugerem uma tridimensionalidade do Cinismo Organizacional, indo de encontro ao proposto por Brandes e colaboradores (1999).



## Discussão

No presente estudo testou-se a escala do cinismo organizacional proposta por Brandes e colaboradores (1999), no sentido da sua adaptação para o contexto português. O processo de validação, mais do que um simples estudo, é um processo contínuo de utilização em diferentes estudos, realizados em diferentes contextos de um determinado instrumento. Assim, não se pode considerar o presente estudo como uma validação, mas sim como sendo a proposta de uma escala de medida adaptada para a realidade portuguesa.

Nesta linha, seria importante proceder à confirmação dos resultados obtidos, através de estudos que utilizassem outras amostras, nomeadamente de maiores dimensões e diferentes contextos. Sugere-se mesmo, a realização de estudos que utilizem amostras independentes, obtidas de diferentes organizações/empresas, a fim de se poder confirmar ou infirmar os resultados agora obtidos, nomeadamente em termos da validade nomológica do constructo.

Os resultados obtidos vão na linha da tridimensionalidade do constructo estabelecida no quadro teórico (e.g., Brandes et al., 1999; Dean et al., 1998, Urbany, 2005). No entanto, não é possível rejeitar a possibilidade deste constructo ser unidimensional. Na realidade as elevadas correlações entre as três dimensões, bem como os valores dos *factor loadings* de segunda ordem vão no sentido da unidimensionalidade deste constructo, tal como Neves (2012) utilizou no seu estudo, com a escala de Johnson e O'Leary-Kelly (2003), ou Dias (2011), com a escala de Naus e colaboradores (2007).

É de salientar que a escala inicial proposta pelos autores apresenta uma bondade-de-ajustamento que vai no sentido da confirmação da sua validade convergente (Hair et al., 2010). No entanto, a elevada correlação entre as três dimensões leva a questionar a tridimensionalidade deste modelo, confirmada também pela análise fatorial de segunda ordem. Com correlações tão elevadas não podem ser consideradas como variáveis distintas umas das outras, sendo esta posição suportada por Marôco (2014), bem como por Hair e colaboradores (2010), que sugerem que correlações superiores a .7 indiciam estar-se perante a mesma variável. Assim, particularmente a proposta de Johnson e O'Leary-Kelly (2003) utilizada por Neves (2011) poderá ser uma alternativa à presente escala. Tal facto leva à necessidade de estudos comparativos entre as duas escalas, realizados em contexto português.

Os resultados obtidos podem estar associados a questões de natureza cultural e social específicas ao contexto português pois, conforme referido por Neves (2012), embora Portugal esteja localizado na Europa Ocidental, as práticas das organizações portuguesas estão mais associadas a outros países que fazem parte do grupo da Europa Latina, como Itália, Espanha ou França.

A possibilidade do cinismo organizacional ser influenciado por elementos contextuais, quer sociais, quer organizacionais, poderá corresponder a uma linha de investigação que dê coerência e integre estudos que tenham em consideração aspetos contingenciais, tais como os valores, a cultura, e até mesmo as condições socioeconómicas do contexto.

Por fim, para além da relevância aplicacional, o presente estudo chama a atenção para a existência de um importante fenómeno conduzindo à necessidade da gestão repensar a forma de atuar, podendo o nível de cinismo organizacional sentido pelos colaboradores levar a essa reflexão. Esta problemática é particularmente relevante quando se perspetiva uma situação de crise, mais estrutural do que contingencial.

O Cinismo Organizacional não é um conceito consensual, quer na sua conceptualização, medição e aplicação gestionária. Este trabalho, por ser preliminar, pretende unicamente contribuir para uma maior discussão deste constructo, nomeadamente através de estudos empíricos que permitam uma melhor compreensão, não só do seu conteúdo, mas também do seu papel na dinâmica organizacional.

## Referências

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L.M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Assis, D. M., & Nascimento, J. L. (2014, Fevereiro). *O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: Um modelo conceptual*. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Investigação Científica, Leiria.
- Bateman, T. S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77, 768-771.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54, 427-438.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. In Eastern Academy of Management (Ed.), *Eastern Academy of Management Proceedings* (pp. 150-153). Philadelphia, PA: Autor.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instrument. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills: Sage Publications.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47, 667-686.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 5, 439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Dias, M. I. (2011). *Cinismo organizacional*. Dissertação de Mestrado não publicada, Mestrado em Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, Massachusetts, USA: Harvard University Press.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kanter, R. M. (2009). What would Peter say. *Harvard Business Review*, 87, 65-70.

- Kochan, T. A. (2012). A job compact for America's future. *Harvard Business Review*, 90, 64-72.
- Maroco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Lisboa, Portugal: Report Number.
- Naus, A. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. Tese de Doutoramento não publicada. Universidade de Maastricht, Holanda.
- Naus, F., Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60, 683-718.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 965-976.
- O'Leary, M. (2003). From paternalism to cynicism: Narratives of a newspaper company. *Human Relations*, 56, 685-704.
- Rusbult, C., Zembrodt, I., & Gunn, L. (1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-1242.
- Salgueiro, M. (2007). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Lisboa: ISCTE.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19, 429-459.
- Turner, J. H., & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34, 123-136.
- Urbany, J. E. (2005). Inspiration and cynicism in values statements. *Journal of Business Ethics*, 62, 169-182.
- Valentine, S., & Elias, R. Z. (2005). Perceived corporate ethical values and individual cynicism of working students. *Psychological Reports*, 97, 932-934.

Organizational cynicism, understood as an attitude of disbelief towards the organization and its management, resulting from the lack of coherence of management practices and translated by negative feelings and behaviors, is a construct that has recently been subjected to several studies. For the measurement of this construct two questionnaires have been used, although none of them has been studied for the Portuguese context. Thus, the present study consisted in the adaptation of the measurement scale of organizational cynicism proposed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999) for the portuguese context.

The results follow the proposal of the authors, pointing to the three-dimensional character of the construct, although not rejecting the possibility of its uni-dimensionality. The results suggest an instrument with good properties of measurement. The implications of these results are discussed.

**Key words:** Organizational cynicism, Dimensions of organizational cynicism, Scale of measurement.

