



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Campus de Marília



CULTURA
ACADÊMICA
Editora

A Competência Moral como Antecedente à Liderança Transformacional

Alexandre da Silva Lessa;
Maria Célia Reisa da Silva

LESSA, A. S.; SILVA, M. C. R. A Competência Moral como Antecedente à Liderança Transformacional. *In*: BATAGLIA, P. U. R.; ALVES, C. P.; PARENTE, E. M. P. P. R. **Estudos sobre competência moral: propostas e dilemas para discussão**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2022. p. 209-232. DOI: <https://doi.org/10.36311/2022.978-65-5954-220-8.p209-232>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição - Uso Não Comercial - Partilha nos Mesmos Termos 3.0 Não adaptada.

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

A COMPETÊNCIA MORAL COMO ANTECEDENTE À LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Alexandre da Silva Lessa
Maria Célia Reisa da Silva

Introdução

A competência moral é definida por Georg Lind (1947-), psicólogo pesquisador alemão, como capacidade de uma pessoa resolver problemas e conflitos, com base em princípios morais universais – quando atinge os graus mais elevados dessa competência – que sustentam deliberações e discussões, em vez de agir com desrespeito, falsidade, violência ou submetendo outros a poder de autoridade (LIND, 2019). O desenvolvimento da competência moral na formação acadêmica vem sendo analisada em pesquisas com graduandos de medicina, enfermagem, psicólogos e militares (MACHADO, TAVARES, 2016; ENDERLE, 2017; PACCA *et al.*, 2017; BERETA, 2018), dada a importância atribuída a capacidade de o indivíduo lidar com os dilemas morais enfrentados em qualquer ambiente profissional. Contudo, não é uma capacidade relevante

<https://doi.org/10.36311/2022.978-65-5954-220-8.p209-232>

apenas para quem desenvolve a própria competência moral, pois as pessoas que se relacionam com sujeitos moralmente competentes, seja por vínculo pessoal ou profissional, também são beneficiadas por suas atitudes morais. (LIND, 2019)

Nesse enfoque, a competência moral aproxima-se do modelo de liderança transformacional, cujos líderes são reconhecidos tanto pelo respeito à dignidade e às particularidades de seus seguidores, quanto pela mediação nos dilemas com valores concorrentes nas situações reais (BASS, 1985). Os líderes transformacionais são notórios também pelo estímulo à elevação do nível de maturidade e ideais dos seguidores, vistos na superação dos interesses próprios imediatos para a busca por auto-realização e bem-estar dos outros. (BASS, 1999)

Assim sendo, vislumbra-se uma estreita relação entre a competência moral e o modelo de liderança transformacional que o presente estudo objetiva explorar em busca de referências implícitas ou explícitas à competência moral, nas publicações dos principais pesquisadores sobre liderança transformacional, sob a conjectura de a capacidade de lidar com dilemas morais influencia na liderança transformacional. Aliás, propõe-se que a competência moral não apenas exerce influência no desempenho, mas seria mesmo uma condição antecedente à liderança transformacional.

Para mais, espera-se, com essa publicação, estimular pesquisas que investiguem essas possíveis relações de competência moral em líderes transformacionais, contribuindo não somente para o sucesso profissional individual, mas também para o desenvolvimento moral coletivo.

Liderança Transformacional

As pesquisas demonstram que liderança transformacional tem importância em todas as áreas (AVOLIO, YAMMARINO, 2002 *apud* BASS, RIGGIO, 2006), tal como um fenômeno social ‘liderança’ que pode ocorrer - e é importante que aconteça - em todos os níveis e por qualquer indivíduo (BASS, RIGGIO, 2006). Calaça e Vizeu (2015) destacam que a liderança transformacional floresceu nos estudos da área de administração, capitaneados por Bernard Bass¹ (1925-2007), mas sua origem provém da publicação do cientista político, James MacGregor Burns (1914-2014), cujo pensamento foi influenciado pelas crises de liderança na política dos EUA nas décadas de 60 e 70.

A liderança transformacional foi descrita por Burns (1978 *apud* CALAÇA, VIZEU, 2015, p. 127) como uma dinâmica em que “uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade”.

Segundo Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais motivam pessoas a fazerem além do esperado e até a superarem os limites pessoais imaginados, incitando ativamente uma transformação das atitudes, crenças e motivações de seus seguidores (BASS, 1985). Ocorre, nesse processo de influência, uma modificação na maneira como os seguidores se percebem, pela ênfase de aspectos positivos presentes em cada contexto e pela tradução de desafios em oportunidades de realização pessoal. Desse modo, os ideais e o nível de maturidade dos seguidores se elevam, da mesma forma que suas preocupações com o bem-estar coletivo e suas necessidades de

¹ Neste estudo, foram selecionadas as obras basilares desse autor como referência (BASS, 1985; BASS, 1999; BASS, RIGGIO, 2006).

realização pessoal (BASS, 1985; 1999). Como resultado, os seguidores tendem a ser mais comprometidos e satisfeitos (BASS; RIGGIO, 2006).

Esses e outros aspectos da liderança transformacional foram categorizados por Bass (1999) em quatro componentes:

- a) **Influência Idealizada:** compreende a influência do líder nos membros do grupo, pelo comportamento ético e moral que ele demonstra consistentemente, enfatizando a perspectiva coletiva presente nos objetivos propostos. Em outro aspecto, envolve a consideração, confiança, respeito e admiração que a liderança conquista dos seguidores, pela forma como ele se relaciona e pelos ideais expressos para dar sentido ao que se deve fazer. A influência idealizada é um fator central da liderança transformacional, porque trata da influência sobre ideologias, ideais, princípios morais, ou seja, das questões éticas e morais que envolvem a relação do líder e seguidores, e destes com o entorno (BASS, 1999);
- b) **Motivação Inspiracional:** expressa a qualidade de os líderes criarem condições para os membros se comprometerem e se responsabilizarem com propostas e objetivos claramente comunicados e compartilhados, motivando e criando significado ao trabalho. A liderança apresenta desafios ao grupo e promove o espírito de equipe;
- c) **Estimulação Intelectual:** provoca a reflexão para inovação e criatividade, discutindo soluções e propostas que extrapolam o habitual. Esse estímulo procura evidenciar a natureza dos problemas e das possíveis vias de resolução, provocando nos seguidores “um salto discreto na conceituação, compreensão e

discernimento dos seguidores” no enfrentamento dos desafios (BASS, 1985, p. 37);

- d) Consideração Individualizada: denota um tratamento diferenciado para cada elemento do grupo, baseado no reconhecimento das peculiaridades e necessidades individuais, conhecidas por meio do diálogo e, sobretudo, pela audição atenciosa. Reconhecendo os desejos e necessidades peculiares em cada indivíduo, em suas trajetórias de realização e crescimento pessoais, o líder propõe desafios personalizados com a delegação de trabalhos desafiadores e o aumento de responsabilidades de cada seguidor (BASS, 1985), monitorando o desenvolvimento no sentido de oferecer apoio adicional ou orientação para o progresso do indivíduo. (BASS, 1999).

Os componentes supracitados foram definidos e aprimorados por Bass (1985), ao longo de décadas de pesquisa (BASS; RIGGIO, 2006), baseando-se em respostas coletadas cujas afirmações descrevem a liderança transformacional pelo tratamento respeitoso do líder com os seguidores, pelo exemplo de integridade e justiça e pelo estabelecimento de elevados e claros padrões de desempenho. Os respondentes também descreveram que líderes transformacionais deram autonomia e encorajaram o desenvolvimento dos seguidores e que estes podiam contar com o líder para defendê-los. Junto com a motivação e a consciência modificadas e aumentadas, nas reações frequentes dos seguidores sob liderança transformacional, estavam presentes uma forte simpatia, confiança, admiração, lealdade e respeito.

Não obstante a liderança transformacional ser tão qualificável, Bass (1985) é contundente ao afirmar a existência de situações em que a abordagem transformacional pode não ser apropriada.

Liderança Transacional

Burns também introduziu o conceito liderança transacional (BURNS, 1978 *apud* BASS, 1999; BASS, RIGGIO, 2006; CALAÇA, VIZEU, 2015), cunhando essa expressão em contraponto à liderança transformacional, já que nem toda relação entre líder e seguidor tem um conteúdo moral como elemento mediador (CALAÇA; VIZEU, 2015).

Liderança transacional trata de uma relação de troca entre as partes, cada qual buscando atender seus próprios interesses (BASS, 1999), com o líder recompensando ou punindo o seguidor, conforme o desempenho demonstrado (BASS; RIGGIO, 2006). A relação transacional pode assumir a forma de:

Recompensa contingente em que o líder esclarece ao seguidor por meio de orientação ou participação o que o seguidor precisa fazer para ser recompensado pelo esforço. Pode assumir a forma de **gerenciamento ativo por exceção**, em que o líder monitora o desempenho do seguidor e toma medidas corretivas se o seguidor não cumprir os padrões. Ou pode assumir a forma de liderança passiva, na qual o líder pratica o **gerenciamento passivo por exceção**, esperando que os problemas surjam antes de tomar uma ação corretiva, ou é **laissez-faire** e evita qualquer ação. (BASS, 1999, p. 10-11, tradução nossa, grifos nossos)

Esses três componentes, com os quatro componentes da liderança transformacional, mais a ‘liderança’ *laissez-faire*, compõem o modelo de

*Full Range Leadership*² (FRL). Esse espectro completo de liderança pode ser medido pelo Questionário Multifatorial de Liderança³ (MLQ), mensurando a frequência de exibição, pelo líder, desses fatores de liderança transformacional e transacional. Bass (1999) afirma que o perfil de cada líder exibe frequências variadas dos fatores.

Comparativamente, líderes com seguidores mais satisfeitos e mais eficazes nos resultados são líderes mais transformacionais e menos transacionais (AVOLIO, BASS, 1991 *apud* BASS, 1999). A liderança transacional também pode ser eficaz em trazer resultados, uma vez que os seguidores são informados do que é esperado deles e o que lhes espera como benefício ou punição. Esse esclarecimento pode produzir um sentimento de confiança e motivar a busca pelos resultados mutuamente valiosos. Contudo, a liderança transformacional pode inspirar a dedicação de esforços extraordinários e níveis de autoconfiança bem maiores. (BASS, 1985)

Na teoria FRL, ambos os modelos podem ser aplicados em qualquer equipe e em qualquer tipo de organização e a liderança transformacional é, de algum modo, uma evolução da liderança transacional, base necessária para a elevação ao próximo nível. (BASS; RIGGIO, 2006)

Não obstante, para Burns (1978 *apud* BASS; RIGGIO, 2006), o elemento crucial e distintivo desses modelos é a liderança moral edificante que configura os líderes transformacionais.

² O modelo *Full Range Leadership* pode ser traduzido como Teoria da Banda Larga de Liderança (TBLL) (ROSINHA, 2009).

³ *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* (BASS, 1985).

Liderança Transformacional, Ética e Moralidade

Para Burns (1978 *apud* BASS, 1985) a liderança transformacional é moral se lidar com necessidades reais e se for baseada em objetivos explícitos e verdadeiros. Todavia, as transformações propostas também podem ser imorais, se os níveis de necessidade elevados pelos líderes transformacionais não forem autênticos, ou seja, se as mudanças forem empreendidas com base em falsos discursos e propostas que visam apenas aos anseios dos constituintes (BASS, 1985).

Para afastar do conceito de liderança transformacional a imoralidade de líderes que promovem mudanças egoístas, Bass (1998 *apud* BASS, RIGGIO, 2006) estabelece a distinção entre líderes transformacionais autênticos e inautênticos (ou líderes pseudotransformacionais). Alguns autores caracterizam essa diferença acrescentando que líderes pseudotransformacionais utilizam mal o poder e os valores que enaltecem não correspondem aos comportamentos exibidos (MCCLELLAND, 1975; PRICE, 2003 *apud* YASIR, MOHAMAD, 2015), em contraste com autênticos líderes transformacionais, que:

transcendem seus próprios interesses por uma de duas razões: utilitarista ou moral. Se utilitaristas, seu objetivo é beneficiar seu grupo ou seus membros individuais, sua organização ou sociedade, bem como a si próprios, e enfrentar os desafios da tarefa ou missão. Se for uma questão de princípios morais, o objetivo é fazer a coisa certa, fazer o que se encaixa nos princípios de moralidade, responsabilidade, senso de disciplina e respeito pela autoridade, costumes, regras e tradições de uma sociedade. (BASS; RIGGIO, 2006, p. 14, tradução nossa)

Em outras palavras, quando líderes estão verdadeiramente preocupados com os desejos e necessidades dos seguidores e dedicados à promoção do desenvolvimento de cada um, ou seja, quando eles tratam os seguidores como fins, não como meios, tem-se uma liderança transformacional autêntica e o componente que salienta essa distinção é a ‘consideração individualizada’. (BASS; STEIDLMEIER, 1999 *apud* BASS; RIGGIO, 2006)

Contudo, para o seguidor é difícil distinguir (KALSHOVEN *et al.*, 2011 *apud* YASIR; MOHAMAD, 2015), porque, tanto autênticos quanto inautênticos, podem exibir os mesmos comportamentos, mas com intenções variadas (DASBOROUGH; ASHKANASY, 2002 *apud* YASIR; MOHAMAD, 2015). Portanto, Yasir e Mohamad (2015) argumentam em favor da Liderança Ética⁴ ao apresentarem uma análise comparativa com a liderança transformacional. Esses pesquisadores consideram que a liderança ética enfatiza a ética e a moralidade, e, por isso, seria garantida a realização de práticas éticas pelos seguidores. Entretanto, essa defesa parece ignorar que práticas éticas não representam, de fato, um desenvolvimento moral elevado, como ocorre necessariamente na liderança transformacional. Inclusive, Bass e Riggio (2006) apontam pesquisas que examinaram a relação entre liderança transformacional e comportamento de liderança ética, com resultados mostrando que líderes transformacionais eram mais íntegros e mais eficazes que líderes não transformacionais.

⁴ Liderança ética é um conceito relativamente novo (YASIR, MOHAMAD, 2015), definida por Brown *et al.* (2005 *apud* YASIR, MOHAMAD, 2015, p. 120, tradução nossa, grifo nosso) como “a demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais”. Nesse tipo de liderança, líderes influenciam a conduta ética de seus seguidores, incentivando e gerenciando o comportamento e atitudes éticas (TREVINO *et al.*, 2003; BROWN, TREVINO, 2006 *apud* YASIR, MOHAMAD, 2015).

Ademais, a crítica de Yasir e Mohamad (2015), apontando lideranças transformacionais imorais, desconsidera que Bass (1985) anunciara essa possibilidade, afastando-a da concepção de liderança transformacional e tratando-a como uma realidade diferente, justamente pela imoralidade nas intenções ou ações dos líderes. Ademais, deve-se ter em conta o aspecto central da proposta original de liderança transformacional de Burns (1978), “que é a construção de uma relação social baseada no desenvolvimento moral”. (CALAÇA, VIZEU, 2015, p. 132)

Liderança Transformacional, Desenvolvimento Moral e Competência Moral

Até aqui, nos referimos a liderança transformacional como a maneira mais eficiente e digna de se lidar com uma equipe, mas o que sustenta efetivamente a moralidade de uma autêntica liderança transformacional? Propõe-se, numa leitura exploratória, que a competência moral é a capacidade fundamental para líderes transformacionais autênticos. E Ghanem e Castelli (2019) contribuem com essa perspectiva ao concluírem “que a competência moral tem efeito moderador na relação entre liderança ética e *accountability*⁵” (GHANEM; CASTELLI, 2019, p. 18, tradução nossa).

A definição de competência moral apresentada na introdução é um aprimoramento da ideia de ‘competência de julgamento moral’, concebida

⁵ *Accountability*, segundo ROCHA (2009), é um termo sem tradução para o português, porém é aplicado pelo Tribunal de Contas da União no contexto de obrigação de prestação de contas. Ou, apropriando-se da descrição do Dicionário Cambridge online, seria “uma situação em que alguém é responsável por coisas que acontecem e pode dar uma razão satisfatória para elas” (*ACCOUNTABILITY*, 2021, tradução nossa).

pelo americano Lawrence Kohlberg (1927-1987), descrita como "capacidade para tomar decisões e julgamentos que são morais (isto é, baseados em princípios internos) e para agir de acordo com tais julgamentos" (KOHLBERG, 1964 apud LIND 2016, p. 3, tradução nossa). A ênfase na proposta de Lind (2019) está na capacidade de se resolver dilemas e na ligação dessa competência com o comportamento moral. Com essa perspectiva, Lind (2019) decidiu abolir o termo 'julgamento' do conceito, visto que tal palavra poderia causar confusão, pois Kohlberg emprega 'julgamento' se referindo ao comportamento verbal de julgar e avaliar ações de uma pessoa. Ademais, o julgamento moral está geralmente associado à consciência moral e à reflexão sobre o comportamento moral, e, na teoria de Duplo Aspecto do comportamento moral, do psicólogo alemão, tanto a camada consciente do 'eu moral' quanto à reflexão ética são distintos da competência moral, posto que essa competência se exhibe na camada inconsciente e se manifesta no comportamento real.

Lind também esclarece e distingue o emprego do termo 'moral' e 'moralidade':

(a) a noção de moralidade como conformidade com normas e padrões externos, e (b) a noção de moralidade como conformidade com a própria consciência, isto é, com os próprios princípios morais internos. Ambos são conceitos distintos. Factualmente, estas conceptualizações podem sobrepor-se, embora não necessariamente. (LIND, 2019, p. 33, tradução nossa, grifo nosso).

Ao tratar da competência moral, Lind explica que utiliza o termo 'moral' no sentido de "conformidade do comportamento de uma pessoa com suas regras *internas*, normas, princípios ou consciência" (LIND,

2019, p. 09, tradução nossa), mas reconhece haver uma íntima relação entre ‘conformidade com as normas externas’ e moralidade (ou conformidade com normas internas), quando ele pressupõe que alta conformidade com as normas internas se refletiria em atitudes de maior respeito às leis, por exemplo.

Além de investigar um conceito derivado de Kohlberg, Lind fundamenta sua teoria em pressupostos estabelecidos na teoria de desenvolvimento moral do consagrado autor americano e este, por sua vez, seguiu a perspectiva da teoria de estrutura evolutiva de desenvolvimento moral, formulada por Piaget (1994), a qual descreve as seguintes etapas: pré-moral (ou amoral), moral heterônoma (ou moral da coação) e moral autônoma (ou moral da cooperação).

Para Kohlberg, o raciocínio moral (ou juízo moral) evolui segundo critérios desenvolvimentistas de sequência invariável sem regressões (pressuposto estruturalista) e os processos envolvidos no desenvolvimento moral são cognitivos (pressuposto cognitivo). (LOURENÇO, 2002)

A teoria cognitivo-estrutural do desenvolvimento moral de Kohlberg (1992) consiste numa classificação do juízo moral em seis estágios psicológicos de desenvolvimento moral, estruturados e hierarquizados segundo perspectivas sociomorais. Essas perspectivas são pontos de vista adotados pelo indivíduo na observação dos fatos sociais e valores morais intrínsecos.

O estágio 1 (orientação para a punição e obediência) e estágio 2 (hedonismo instrumental relativista) estão no nível pré-convencional, de moralidade heterônoma, em que se lida com normas como algo exterior a si mesma, e o ponto de vista do sujeito é limitado ao próprio interesse ou a interesses de certos indivíduos convenientemente considerados.

Já o estágio 3 (moralidade do bom garoto e de aprovação social) e o estágio 4 (orientação para a lei e a ordem) correspondem ao nível convencional, que reflete uma visão compartilhada pelos membros de um certo grupo, de maneira que o indivíduo abdica de interesses próprios em prol de interesses do seu grupo, por se identificar com suas regras e expectativas.

O estágio 5 (orientação para o contrato social) e o estágio 6 (princípios universais de consciência) correspondem ao nível pós-convencional, estado em que a perspectiva individual é destacada do conjunto, se posicionando num ponto de vista que aceita e se compromete moralmente com as leis e valores expressos na sociedade, desde que essas normas sejam boas e justas para cada membro. Essa é uma perspectiva intrinsecamente moral, pois afasta-se de interesses egocêntricos e também das regras e obrigações sociais para uma posição que julga em referência a princípios. A pessoa no nível pós-convencional percebe que as normas são como um ‘objeto’ cujos valores são definidos segundo princípios que ela própria reconhece e estabelece como válidos. Os indivíduos que se encontram nesse nível, quando enfrentam dilemas, buscam uma solução baseada em princípios morais, mesmo que em detrimento de normas sociais, se compreender tal atitude como a mais adequada (KOHLBERG, 1992; BIAGGIO, 2002)

Burns (1978 *apud* CALAÇA; VIZEU, 2015, p. 128) também se fundamenta na teoria de desenvolvimento moral de Lawrence Kohlberg (assim como na teoria das necessidades de Abraham Maslow) “ao descrever a estrutura da liderança moral e a matriz psicológica da liderança”, atribuindo ao nível pós-convencional, expresso pelo líder e seus seguidores, a base necessária para uma relação de liderança esteada em valores morais e princípios universais compartilhados por eles, em superação aos interesses

individualistas. Desse modo, o processo de liderança transformacional tem como princípio fundamental uma influência em torno de um desenvolvimento moral e ético, conforme os estágios de Kohlberg, apesar de o cientista político fazer ressalvas quanto à unidirecionalidade e irreversibilidade na sequência desses estágios. (CALAÇA; VIZEU, 2015)

As concepções de Burns e Kohlberg são tão intrincadas, que se percebe o desenvolvimento da moral autônoma em líderes transformacionais “que elevam o moral, a motivação e a moral de seus seguidores”; e a moral heterônoma em “líderes transacionais (que) atendem aos interesses próprios imediatos de seus seguidores”. (BURNS, 1978 *apud* BASS, 1999, p. 09)

A competência moral surge nesse contexto, não apenas por pertencer à mesma vertente teórica de Kohlberg, mas, sobretudo, por representar o potencial de articulação que um indivíduo dispõe para resolver conflitos com deliberação e discussão, pautando seus pensamentos e comportamentos em princípios éticos universais para guiar decisões e ações justas. Sendo assim, a competência moral pode ser um recurso para o líder e os seguidores poderem lidar com os “conflitos reais entre valores concorrentes, as inconsistências entre os valores e o comportamento adotados, a necessidade de realinhamentos de valores e a necessidade de mudanças no comportamento ou transformações das instituições”. (BASS, 1985, p. 38)

Contudo, a proposta de considerar a competência moral como antecedente da liderança transformacional requer estudos mais profundos para suportar tal hipótese.

Instrumentos de Medição da Competência Moral e da Liderança Transformacional

Pesquisas envolvendo competência moral e liderança transformacional podem contar com dois instrumentos de medição: Teste de Competência Moral⁶ (MCT) e Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ).

O MCT foi desenvolvido por Lind (2016) e traduzido e adaptado para o idioma português e para a cultura brasileira por Bataglia (2010). Esse teste avalia a competência moral (LIND, 2019), mensurando “a capacidade do sujeito em aplicar a estrutura de juízo em situações adversas” (BATAGLIA, 2010, p. 29). Portanto, difere-se de outros testes que medem a capacidade de o sujeito formular juízos morais baseados em princípios, visto que tal instrumento mensura a capacidade de o sujeito agir conforme seus julgamentos (LIND, 2016). O conteúdo do MCT são histórias com dilemas, seguidas de opções de argumentos que colocam o avaliado diante de um conflito que persiste independentemente de sua escolha (LIND, 2016). Desse modo, consiste numa atividade cognitiva com uma tarefa moral em que o sujeito precisa marcar respostas em desfavor de seu posicionamento inicial no dilema e, como um modelo predefinido não se encaixaria no argumento desfavorável, o avaliado, necessariamente, expressa seu raciocínio moral em suas bases cognitivas essenciais. Diante da tarefa moral, as razões são expostas e observa-se tal capacidade na desenvoltura com que o sujeito lida com dilemas morais, de tal modo que, para problemas complexos, as pessoas com baixo nível de competência moral se utilizam de fraude, violência ou submissão para resolução de conflitos (LIND, 2010 *apud* LIND, 2019).

⁶ *Moral Competence Test.*

As respostas aos dilemas são processadas e pontuadas numa escala de 0 a 100 (índice C) e indicam o grau com que os julgamentos do avaliado são determinados por uma perspectiva moral, em vez de consistir em mera opinião forjada e compartilhada com um grupo. Em suma, o índice C expressa a capacidade de julgar argumentos valendo-se de princípios morais e não de outros fatores.

O MLQ, também disponível em português⁷, foi modelado por Bass (1985) a partir da adaptação do conceito liderança transformacional, para sua “operacionalização como um conjunto de traços observáveis no contexto organizacional”, construindo tal questionário para “mensuração de traços transformacionais ou transacionais em líderes organizacionais” (CALAÇA; VIZEU, 2015, p. 130). Esse instrumento está na versão MLQ5X, considerada por Bass e Avolio (1995 *apud* ANTONIKIS; HOUSE, 2015) como a mais bem validada para representar o modelo FRL.

O MLQ5X contém 36 itens padronizados, graduados numa escala de Likert de 5 pontos, sendo 4 para cada um dos componentes do modelo FLR; além de outros 9 itens avaliando resultados de desempenho, pela eficácia do líder, ‘esforço extra’ dos seguidores e satisfação desses com a liderança (BASS; RIGGIO, 2006). Dispõe-se ainda de uma versão mais longa do MLQ (total de 63 itens) para aplicação em avaliações de programas de desenvolvimento de liderança.

⁷ <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire#horizontalTab4>

Educação para Promoção da Competência Moral e Liderança Transformacional

As possibilidades de investigações envolvendo competência moral e liderança transformacional ficam ainda mais interessantes pela suscetibilidade de os dois conceitos serem influenciados pela educação.

Bass (1999) afirma que as lideranças transformacional e transacional, além de refletirem o desenvolvimento moral e pessoal, são afetadas pelo treinamento e educação. Para a liderança transformacional, exige-se um desenvolvimento moral maduro (KUHNER; LEWIS, 1987 *apud* BASS, 1999), que pode ser estabelecido pela influência de padrões morais dos pais ou pelas experiências de liderança em ambiente escolar ou extracurriculares (AVOLIO, 1994 *apud* BASS, 1999).

Por outro lado, Lind (2019) desenvolveu o Método Konstanz de Discussão de Dilema⁸ (KMDD) para promover a competência moral, propondo a aplicação do MCT para avaliar esse e outros métodos educacionais em relação ao seu poder de elevar a competência moral dos sujeitos submetidos a eles (LIND, 2016). Lind (2016) defende que o KMDD é bem fundamentado teoricamente e seus efeitos foram testados ao longo de três décadas em inúmeras pesquisas, apresentando sempre resultados substanciais, raramente com efeitos negativos, e com resultados efetivos em grupos de diferentes idades, desde os 10 anos até adultos. Em contraponto a outros métodos, Lind (2002 *apud* LIND, 2016) também argumenta que habilidades e competências morais precisam estar emocionalmente ancoradas para serem influentes no comportamento. Como essa condição não é inata e não se incuti com simples leituras, deve

⁸ *Konstanz Method of Dilemma Discussion* (KMDD).

ser educada com mediação e participação ativa, durante todo ciclo de vida e o melhor caminho é a aplicação do método de discussões de dilemas morais, em especial, o KMDD (LIND, 2016).

Pelo exposto, percebe-se a possibilidade de utilização do KMDD para a promoção da competência moral de estudantes, pensando-os enquanto líderes em potencial, tal como propuseram Ghanem e Castelli (2019). Focando no tema deste estudo, projeta-se a aplicação do KMDD para a formação de líderes transformacionais autênticos.

Não obstante a presunção de vantagens, tais propostas devem focar no desenvolvimento moral e na relação dual entre o líder e seus seguidores, qualidades da liderança transformacional antevistas por Burns (1978 *apud* CALAÇA; VIZEU, 2015) como pressupostos essenciais. Sem essa base, pode-se reduzir a competência moral a um instrumento estratégico para mecanismos manipuladores de desenvolvimento de líderes organizacionais com “conhecimento técnico-cognitivo para prever e controlar” (CALAÇA; VIZEU, 2015, p. 130).

Considerações Finais

Partindo-se da proposta de uma aproximação entre a liderança transformacional e a competência moral, realizou-se uma leitura exploratória que identificou uma convergência do fundamento de ambos conceitos na teoria de desenvolvimento moral de Kohlberg.

O modelo FRL de Bass é baseado nos conceitos que Burns estabeleceu ao distinguir a liderança transacional, moralmente heterônoma; e a liderança transformacional, pautada pela moralidade

autônoma que reflete a perspectiva moral do nível pós-convencional de Kohlberg.

A competência moral, conceito derivado de ‘competência de julgamento moral’ e fundamentado no pressuposto cognitivo-estrutural da teoria de Kohlberg, mostrou-se um recurso fundamental para a liderança transformacional, por se tratar de meio dialógico e moralmente elevado de se lidar com os conflitos de valores intrapessoal e interpessoal.

Além de esta pesquisa identificar essa procedência teórica em comum, a pesquisa de Ghanem e Castelli (2019) também foi um achado que contribuiu bastante para a presente proposta, porque seus relatos apontam a competência moral como variável interveniente na relação entre liderança ética e *accountability*, numa investigação que utilizou o Teste de Competência Moral. Pode-se prosseguir nessa linha, aplicando o MCT e o MQL5X, dois instrumentos de medição disponíveis em português, para pesquisas experimentais que busquem correlação entre competência moral e liderança transformacional. Ainda, constata-se a oportunidade de utilizar o programa KMDD* e avaliar sua influência sobre o modelo de liderança transformacional, já que consiste num método para promoção da competência moral com resultados consistentes.

Com este frutífero estudo, mantém-se a expectativa de estimular pesquisas que relacionem a competência moral como antecedente à liderança transformacional, consagrando essa capacidade como o elo que Bass (1999, p. 15) procurava para compreender “os fatores éticos e morais que distinguem o líder verdadeiramente transformacional do líder pseudotransformacional”.

Nos resultados das pesquisas vindouras, não se supõe identificar uma relação biunívoca entre as variáveis competência moral e liderança transformacional, mas se espera o aprofundamento da relação ora

evidenciada, impulsionando a promoção da competência moral no contexto da formação dos estudantes de todas as áreas, pensando-os como futuros líderes transformacionais que podem contribuir para o desenvolvimento moral de seguidores ao liderarem com deliberação e discussão, sempre guiados por princípios morais universais.

REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY. *In: Cambridge Dictionary Online*. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/accountability>. Acesso em: 29 jun. 2021.

ANTONAKIS, J., HOUSE, R. J. The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward. *In: Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*. ISSN 1479-3571 versão *online*, p. 3-33, 20 jul. 2015. DOI: 10.1108/S1479-357120130000005006.

BASS, B. M. **Leadership: Good, Better, Best**. *Organizational Dynamics*, v. 13, n. 3, p. 26-40, 1985. ISSN 0090-2616 versão *online*. DOI: 10.1016/0090-2616(85)90028-2.

BASS, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999. DOI: 10.1080/135943299398410.

BASS, B. M., RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. Mahwah, Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. ISBN 0-8058-4761-8. 282 p.

BATAGLIA, P. U. R. A validação do Teste de Juízo Moral (MJT) para diferentes culturas: o caso brasileiro. **Revista Psicologia: Reflexão e Crítica online**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 83-91, jan./abr. 2010. DOI: 10.1590/S0102-79722010000100011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722010000100011. Acesso em: 3 jun. 2020.

BERETA, T. A. D. S. **A Formação do Psicólogo do Ponto de Vista Ético**: Um Estudo a Respeito do Ambiente Acadêmico e das Oportunidades de Construção da Competência Moral. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Unesp, Marília, 2018. 344 p.

BIAGGIO, A. M. B. **Lawrence Kohlberg**: ética e educação moral. São Paulo: Moderna, 2002.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. 2015. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p.121 - 135, jan./mar. 2015. DOI: 10.1590/1679-395111016.

ENDERLE, C. F. **O desenvolvimento da competência moral em estudantes de graduação de Enfermagem**. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande/RS, 2017.

GHANEM, K. A.; CASTELLI, P. A. (2019). Accountability and Moral Competence Promote Ethical Leadership. **The Journal of Values-Based Leadership**, v. 12, n. 1, artigo 11, 2019. DOI: 10.22543/0733.121.1247

KOHLBERG, L. **Psicología del desarrollo moral**. Bilbao, Espanha: Desclée de Brouwer, 1992.

LIND, G. **Scoring and Interpreting the MCT: An Introduction**. 17 set. 2015. Disponível em: <https://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-intro.htm>. Acesso em: 14 jun. 2019.

LIND, G. **An Introduction to the Moral Competence Test (MCT)**. Germany: University of Konstanz, 2016. Disponível em: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-engl.htm>. Acesso em: 3 jun. 2020.

LIND, G. **How to Teach Moral Competence**. Berlin: Logos Verlag, 2019. ISBN 978-3-8325-5005-9.

LOURENÇO, O. M. **Psicologia de desenvolvimento moral: teoria, dados e implicações**. 3. ed. Coimbra: Almedina, 2002.

MACHADO, B. N.; TAVARES, S. M. B. Competência Moral como objetivo educacional na formação dos profissionais de Defesa. *In: ENABED*, 9., 2016, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, UFSC, 2016. Tema: Forças Armadas e Sociedade Civil: Atores e Agendas da Defesa Nacional no Século XXI. Disponível em: http://www.enabed2016.abedef.org/resources/anais/3/1466353532_ARQUIVO_ENABEDTrabalho-final.pdf. Acesso em: 2 jun. 2021.

PACCA *et al.* Competência moral em estudantes de medicina. *In: Colloquium Humanarum*, v. 14, p. 203-211, jul./dez. 2017. Edição especial. ISSN 1809-8207 versão *online*. DOI: 10.5747/ch.2017.v14.nesp.000943

PIAGET, J. **O juízo moral na criança**. São Paulo: Summus, 1994 (1932).

ROCHA, A. C. *Accountability* na Administração Pública: a Atuação dos Tribunais de Contas. *In: EnANPAD*, 33., São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo, SP, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS716.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2021.

Rosinha, A. J. P. E. **Conhecimento tácito em contexto militar**: inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando. Tese (Doutorado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/967>. Acesso em: 2 jun. 2021.

YASIR, M.; MOHAMAD, N. A. Ethics and Morality: Comparing Ethical Leadership with Servant, Authentic and Transformational Leadership Styles. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, p. 310-316, 2016. ISSN: 2146-4405. Disponível em: <http://www.econjournals.com>. Acesso em: 2 jun. 2021.

