

## Tradução e validação do Moral Competency Inventory para avaliação do grau de Inteligência Moral de líderes

Cláudia Mamede

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

Instituto Superior Miguel Torga/IP de Leiria

Neuza Ribeiro

[neuza.ribeiro@ipleiria.pt](mailto:neuza.ribeiro@ipleiria.pt)

CIGS/ESTG

Instituto Politécnico de Leiria

Daniel Gomes

[drmgomes@esec.pt](mailto:drmgomes@esec.pt)

ESEC

Instituto Politécnico de Coimbra

### Resumo

Os recentes colapsos morais e financeiros de organizações outrora reputadas conduzem à necessidade de formas de liderança mais íntegras e responsáveis. O presente estudo pretende validar o *Moral Competency Inventory* (MCI) para a população portuguesa. Este instrumento foi desenvolvido com base na vasta experiência de Doug Lennick e Fred Kiel com líderes de várias empresas, ao perceberem que líderes moralmente competentes demonstravam consistência nos comportamentos e alinhamento de atitudes face aos seus princípios morais, valores e crenças, reflectindo-se na organização como um todo. Mais tarde, o MCI foi validado por Martin e Austin (2008), nos EUA, com 171 participantes.

A inteligência moral difere das inteligências cognitiva, técnica e emocional porque se refere à capacidade mental com que aplicamos os nossos valores pessoais, objectivos e acções, direccionando-os para o bem. O Inventário é composto por dez dimensões que equacionam as quatro principais valências da inteligência moral: Integridade, Responsabilidade, Compaixão e Perdão.

Este estudo exploratório constitui um primeiro teste à validade do constructo em termos de medida. Pretendemos, assim, avaliar as tendências de resultados em termos de qualidades psicométricas do referido instrumento, junto de cerca de 140 líderes. Para tal, os dados foram sujeitos a uma Análise Factorial Exploratória das componentes principais (rotação Varimax). Os resultados preliminares mostram que a estrutura factorial resultante vai ao encontro do que é teoricamente previsto.

A validação deste instrumento de medida pretende preencher um vazio que existe em Portugal para a avaliação da inteligência moral e possibilitar estudos mais aprofundados na área da liderança.

**Palavras chave:** Moral Competency Inventory; Inteligência Moral; Liderança.

### INTRODUÇÃO

O presente estudo foca a inteligência moral como um constructo que ganha particular relevo numa época em que se colocam os padrões morais dos líderes sob forte escrutínio. Os recentes escândalos morais e financeiros a que temos assistido, de organizações outrora

---

reputadas, conduzem à necessidade de formas de liderança mais íntegras e responsáveis. Este estudo constitui a primeira tentativa de testar o *Moral Competency Inventory* (MCI) em Portugal. Por conseguinte, este estudo é exploratório e pretende oferecer um contributo para a introdução da temática nas agendas da investigação nacionais. O nosso principal objectivo é, portanto, o de apurar as principais tendências de resultados em termos de qualidades psicométricas do referido instrumento.

Começaremos por abordar o conceito de inteligência moral, os seus princípios e competências morais relacionadas. Seguidamente, apresenta-se a metodologia e os resultados da análise efectuada. Por fim, retiram-se algumas conclusões deste primeiro ensaio, referem-se as suas limitações e traçam-se os próximos passos para a validação do constructo em termos de medida.

## **INTELIGÊNCIA(S) E INTELIGÊNCIA MORAL**

Embora sejam muitas as definições de inteligência, podemos considerar que se refere à capacidade mental de racionalizar, compreender, aprender e aplicar na prática as competências e os factos. Para muitos, a inteligência é considerada um conceito geral unificado, amplamente relacionado com a capacidade cognitiva (QI), tendo-se vindo a reconhecer que consiste em várias funções relacionadas mas semi-independentes (Clarcken, 2009).

Vários autores, baseando-se na Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner (1983), consideram que tanto a inteligência moral como a emocional são uma amálgama da inteligência interpessoal e da inteligência intrapessoal (Clarcken, 2009). A inteligência interpessoal manifesta-se na capacidade dos indivíduos reconhecerem e compreenderem os sentimentos, as atitudes e as motivações dos outros, para o bem e para o mal, enquanto a inteligência intrapessoal permite que os indivíduos se compreendam e construam um modelo de si mesmos e o utilizem para regular as suas vidas e tomar as decisões mais acertadas.

Uma análise mais atenta mostra-nos que a inteligência moral difere da inteligência emocional: “A inteligência emocional não implica valores. A inteligência moral sim. As aptidões emocionais podem ser aplicadas para o bem ou para o mal. As aptidões morais, por definição, são direccionadas para o bem” (Lennick e Kiel, 2009, p. 44). Apesar de haver uma distinção

---

conceptual, elas são complementares: não há nada de necessariamente moral na inteligência emocional, porém, “as competências emocionais são ferramentas essenciais para o líder moralmente inteligente” (idem, p. 133).

A inteligência moral refere-se à “capacidade mental que temos para determinar de que modo os princípios humanos universais (...) deverão ser aplicados aos nossos valores pessoais, objectivos e acções” (Lennick e Kiel, 2009, p. 42), ou seja, a forma como distinguimos o bem do mal, o que está certo e o que está errado, tendo por base os princípios comuns a todas as culturas do mundo<sup>1</sup>.

Para que possamos agir de forma consistente com a nossa inteligência moral e a possamos ir desenvolvendo, devemos seguir a nossa “bússola moral” que se refere ao alinhamento que temos de dar aos nossos princípios, valores e convicções, em conjunto com os nossos objectivos e comportamentos (Lennick e Kiel, 2009). Por outras palavras: implica mantermo-nos no caminho certo para concretizarmos o nosso objectivo de vida e para atingirmos o melhor desempenho possível em tudo o que fazemos. Este alinhamento precisa do equilíbrio de três domínios: (1) Inteligência moral; (2) Competência moral e (3) Competência emocional. Os autores definem a competência moral como a “capacidade de agir com base em princípios morais” e a competência emocional como a “capacidade de gerir as nossas emoções e as emoções dos outros em situações com enorme carga emocional”. (idem, p. 91) Tais domínios são avaliados através de quatro princípios fundamentais para o sucesso pessoal e organizacional sustentado: Integridade, Responsabilidade, Compaixão e Perdão (Quadro 1).

Desta forma, podemos considerar que a inteligência moral está presente na forma como pensamos, sentimos e agimos. Ela envolve uma combinação de factores que vai para além de sabermos o que está certo ou errado, na medida em que envolve a nossa força de vontade e a capacidade de tomar decisões ética e socialmente correctas, mesmo que a envolvente (amigos, parceiros, empresa) e determinadas situações possam induzir-nos a comportamentos menos consentâneos com os nossos valores morais.

---

<sup>1</sup> Stephen Covey (1991) defende a existência de princípios universais, em que cada cultura pode manifestar os valores de forma distinta sendo o sentido moral subjacente sempre o mesmo.

## PRINCÍPIOS DA INTELIGÊNCIA MORAL

Lennick e Kiel (2009) direccionaram o seu estudo para a liderança tendo por base o contacto tido, ao longo dos anos, com inúmeros líderes de diversas empresas, através das suas actividades profissionais. Esse contacto permitiu-lhes perceber que eram os líderes com maior capacidade moral que criavam condições para que as suas empresas fossem bem sucedidas e resistissem a alturas de crise e de mudança.

Os líderes que se orientam pela sua “bússola moral” são aqueles que praticam valores sólidos e não se deixam enredar por práticas menos éticas, ainda que tentadoras. Os líderes moralmente inteligentes referem a sua crença (1) na honestidade incondicional, (2) na defesa do que está correcto, (3) em ser responsável e assumir os próprios actos (4) em dar importância ao bem-estar dos subordinados, e (5) em assumir erros e fracassos. Ou seja, são fiéis a um conjunto de princípios, que utilizam de forma consistente para orientarem as suas acções, patentes em competências morais que concretizam esses princípios (Quadro 1):

Quadro 1 – Princípios e competências morais

Princípios	Competências morais relacionadas
Integridade	Agir em consonância com princípios, valores e crenças; Dizer a verdade; Defender o que está certo; Cumprir promessas;
Responsabilidade	Assumir a responsabilidade por escolhas pessoais; Admitir erros e fracassos; Aceitar a responsabilidade de servir os outros;
Compaixão	Importar-se activamente com os outros;
Perdão	Relevar os próprios erros; Relevar os erros dos outros.

Fonte: Lennick e Kiel (2009)

De referir ainda que as competências morais indicadas se sobrepõem e interligam, tal como acontece com os princípios universais. Não é coerente pensarmos num indivíduo íntegro mas desprovido de responsabilidade, ou num indivíduo compassivo mas desprovido da capacidade de perdoar.

### **a) Integridade**

A integridade é o bastião do líder moralmente inteligente. Trata-se de uma competência de base que abrange as restantes e significa que o comportamento dessa pessoa é consistente com os seus valores morais, sendo ela honesta, ética e de confiança. Há críticos que acrescentam que os valores têm de ser morais e o comportamento tem de ser ético. Assim, integridade significa que o comportamento de alguém é consistente com um conjunto de princípios morais justificáveis (Yukl, 2002 *apud* Rossouw, 2005). “A integridade é sinónimo de autenticidade. É expressar aquilo que defendemos e defender aquilo que expressamos. A consciência é o primeiro passo para sermos capazes de agir com uma integridade sólida” (Lennick e Kiel, 2009, p.105). Dizer a verdade e cumprir as promessas feitas é essencial na construção da base de confiança e empenho. Os líderes íntegros fomentam um poderoso clima de confiança, de produtividade e permitem que os seus seguidores se empenhem e trabalhem de forma criativa.

### **b) Responsabilidade**

A responsabilidade é um outro atributo-chave de um líder moralmente inteligente. Este líder está disposto a assumir a responsabilidade pelos seus actos e pelas consequências das suas decisões. A assumpção de erros e fracassos por parte dos líderes faz sentido enquanto imperativo moral, mas também tem resultados práticos. Ao fazê-lo, os líderes admitem que são falíveis, transmitem a toda a organização uma mensagem de tolerância e estabelecem uma forte ligação com os seus seguidores, uma vez que estes o encaram como alguém “acessível”.

Se assumidos e analisados pela equipa de trabalho, os erros e as falhas cometidos podem proporcionar coesão na equipa de trabalho, bem como inovação e sucesso pela experiência

---

vivida e preparação para situações futuras. Mas tal só se verificará, mais uma vez, se o líder tomar a iniciativa na criação dessa base de tolerância, dando o exemplo para toda a organização.

Aceitar a responsabilidade de servir os outros é uma competência que pode parecer pouco comum nos líderes organizacionais, mas a verdade é que é “uma das armas secretas dos líderes que pretendem promover um elevado desempenho por parte do pessoal” (Lennick e Kiel, 2009, p.123), já que estes não se sentem coagidos a dar o seu melhor, mas fazem-no naturalmente. Contribuem, assim, de forma espontânea para a organização porque têm um clima organizacional de autonomia que não os condiciona.

### c) **Compaixão**

Os líderes moralmente inteligentes revelam interesse e respeito pelos outros, gerando um ambiente no qual os seus seguidores terão, também, compaixão por estes nos momentos em que mais precisam. Ser compassivo significa interessar-se activamente pelos outros, ou seja, actuar no sentido de apoiar as opções pessoais dos outros tanto quanto as suas.

### d) **Perdão**

O perdão é um princípio fundamental, pois sem tolerância pelos erros e fracassos, o clima emocional não será muito atractivo. Os líderes com maior capacidade de perdão estimulam a criatividade e a inovação dos seus funcionários. Inovar e crescer implica aventurar-se, correr riscos e cometer erros. Sem um clima de tolerância ao risco, os indivíduos terão relutância em admitir erros e dar *feedback*, perpetuando problemas. “Esquecer os nossos erros não significa desculpar nem justificar comportamentos inadmissíveis. Afinal de contas, é importante aceitarmos a responsabilidade por aquilo que fazemos e comprometermo-nos a fazer melhor da próxima vez” (Lennick e Kiel, 2009, p. 129). Saliente-se que relevar os nossos erros e os erros dos outros não significa que não se aceite ou atribua responsabilidades, ou que com isso se justifiquem comportamentos inadmissíveis, mas um líder complacente transmite confiança e a motivação acrescida de procura pelo sucesso.

A competência moral dos líderes poderá suscitar uma maior eficácia das organizações, mesmo num mundo que muitas vezes recompensa as más condutas. Isto porque, quando os líderes demonstram integridade, responsabilidade, compaixão e perdão criam climas organizacionais mais positivos, onde os liderados encontram espaço para serem mais criativos, leais e empenhados. Por outro lado, enquanto os colaboradores terão orgulho da organização onde trabalham, os consumidores terão preferência por empresas com boa reputação.

É certo que confiamos e valorizamos mais as pessoas e as organizações que respeitam e se responsabilizam pelos clientes internos e externos. Em contraste, os actos de empresas ou indivíduos pouco íntegros envolvem, frequentemente, fraudes, corrupção, roubo e traição. Foi precisamente neste contexto que Lennick e Kiel (2009) puderam atestar a veracidade dos seus estudos, ao verificarem que algumas das empresas atingidas por escândalos financeiros e políticos nos Estados Unidos (entre 2004 e 2007) estavam entre aquelas cujos líderes tinham revelado baixo grau de inteligência moral.

## **METODOLOGIA**

### **Procedimento e amostra**

Inquiriu-se uma amostra de conveniência de 140 líderes provenientes de 93 organizações privadas e 3 públicas, operando em Portugal, no sector secundário (e.g., actividades industriais transformadoras, construção, produção de energia) e no sector dos serviços (comércio, turismo, actividades financeiras, ensino). Em termos de dados sócio-demográficos, verificou-se que 54,7% dos participantes são do sexo feminino. Os participantes pertencem, maioritariamente, ao escalão etário dos 35-45 anos (44,6%), e 55,7% são licenciados. Verificou-se, ainda, que 60% têm mais de 9 anos de experiência profissional.

Assegurou-se o anonimato de todos os participantes e garantiu-se a confidencialidade dos dados obtidos. Os questionários foram entregues num envelope que, após o preenchimento, se solicitava que fosse devidamente fechado e entregue ao investigador. Sempre que possível, as

---

respostas foram obtidas no momento da entrega. Quando tal não se verificou, os questionários foram devolvidos por correio ou foi combinada data para levantamento dos mesmos.

Os questionários foram analisados meticulosamente e excluídos (a) os indivíduos com respostas incoerentes ao longo do questionário (e.g., respostas com valores sempre nos extremos das escalas ou respostas que apresentavam sempre o mesmo valor) e (b) indivíduos que preencheram deficientemente o questionário, isto é, aqueles que reuniam 3 ou mais respostas em branco. Utilizou-se o método de imputação apenas diante de 1 ou 2 *missing values*, em que se atribui o valor médio dos restantes itens ao dado em falta (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2006).

### **Instrumento de medida**

A inteligência moral foi medida, após autorização prévia dos autores, através do *Moral Competency Inventory* (Lennick e Kiel, 2005). A escala original é composta por 40 itens, mas optámos por uma versão reduzida por se tratar de um estudo exploratório cujo objectivo é, simplesmente, averiguar a tendência de resultados. Esta opção deve-se ainda ao facto de não possuímos, nesta fase do estudo, um número de sujeitos que consideremos suficiente para testar o referido instrumento com a totalidade dos itens.

Tendo por base os argumentos dos autores, foram extraídos 20 itens considerados enquanto os mais representativos de cada factor, e permitindo avaliar dez competências morais (1. Agir em consonância com princípios, valores e crenças; 2. Dizer a verdade; 3. Defender o que está certo; 4. Cumprir promessas; 5. Assumir a responsabilidade por escolhas pessoais; 6. Admitir erros e fracassos; 7. Aceitar a responsabilidade de servir os outros; 8. Importar-se activamente com os outros; 9. Relevar os próprios erros e 10. Relevar os erros dos outros) que constituem os quatro princípios que fundamentam a inteligência moral (Integridade; Responsabilidade; Compaixão e Perdão). Os participantes foram convidados a assinalar a sua resposta numa escala de Likert de cinco pontos, variando entre “Nunca” (1) e “Em todas as situações”(5).

Os itens foram traduzidos de inglês para português por um primeiro tradutor nativo de língua portuguesa e depois, de forma independente, traduzidos para inglês por um segundo tradutor nativo de língua inglesa (ver procedimento proposto por Brislin, 1970). O documento foi



---

depois comparado com o original, não se tendo verificado discrepâncias entre as duas versões. A versão final foi ainda analisada por dois investigadores bilingues portugueses que asseguraram a conformidade do processo de tradução do instrumento.

Procedeu-se à realização de um pré-teste de modo a determinar se o instrumento estava redigido de forma clara, onde se solicitava o tipo de informação pretendida e se a apresentação permitia um correcto preenchimento. Houve uma sugestão de alteração da escala de Likert de cinco para seis pontos, mas mantivemos a sugestão dos autores do documento original, ainda que cientes da potencial tendência para o ponto médio (três) numa escala de cinco pontos.

## RESULTADOS

Procedeu-se à realização de uma Análise Factorial Exploratória (AFE) dos Componentes Principais, com rotação *varimax*. Este procedimento foi levado a cabo de forma a avaliar a correspondência entre os arquétipos teóricos e a estrutura factorial empírica. Para que a estrutura factorial fosse clara, foram aplicados critérios teóricos de posicionamento de itens, e removidos os indicadores cujas cargas factoriais apresentavam elevados pesos em mais do que um factor (Hair et al., 2006).

Da referida AFE foi extraída uma solução de quatro factores (KMO: 0.64), que correspondem às variáveis em estudo, explicando 62.7% da variância total (Quadro 2). O referido processo conduziu a um esquema dimensional em linha com o detectado por Martin e Austin (2008) nos EUA.

Para o estudo da fiabilidade do questionário, utilizou-se o coeficiente Alpha de Cronbach. Verificamos que o estudo produziu coeficientes de Alpha superiores ou próximos de 0.70 (Nunnally, 1978).

Quadro 2 - Análise Factorial Exploratória: análise dos componentes principais (rotação *varimax*)

Itens	Componentes			
	Integridade	Perdão	Responsabilidade	Compaixão
Os meus amigos e colaboradores sabem que podem contar com a minha palavra.	<b>,907</b>	,066	,085	-,016
Os meus amigos sabem que podem confiar que serei sempre verdadeiro para com eles.	<b>,878</b>	-,048	,064	,152
Quando concordo fazer algo, faço-o sempre até ao fim.	<b>,474</b>	,312	-,059	-,090
Sou capaz de «perdoar e esquecer», mesmo quando alguém cometeu um erro grave.	-,057	<b>,822</b>	,110	,171
Quando perdo alguém, considero que isso me beneficia tanto a mim quanto a essa pessoa.	,047	<b>,687</b>	-,002	,335
Mesmo quando as pessoas cometem erros, eu continuo a confiar nelas.	,216	<b>,585</b>	,340	-,318
Valorizo os aspectos positivos dos erros que cometi no passado, percebendo que foram lições preciosas no meu caminho para o sucesso.	,229	<b>,433</b>	,174	,097
Assumo os meus próprios erros e falhas.	-,075	,081	<b>,887</b>	,048
Quando tomo uma decisão que se venha a revelar um erro, admito-o.	,030	,069	<b>,821</b>	,265
Estou disposto a aceitar as consequências dos meus erros.	,262	,335	<b>,535</b>	-,179
A minha primeira reacção quando conheço novas pessoas é demonstrar um interesse genuíno por elas.	-,018	,164	,182	<b>,845</b>
Os meus colaboradores diriam que sou uma pessoa compassiva. (i.e., que actuo com compaixão; que demonstro compaixão).	,431	,312	-,012	<b>,504</b>
% variância por factor	18,20	16,91	16,27	11,30
% total variância explicada	62,7			

**KMO: 0.642****Bartlett p= 0.000**

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A estrutura factorial resultante faz o teste a um conjunto de itens consensuais para um teste de adequabilidade inicial ao instrumento em causa, não testando, portanto, a totalidade dos itens sugeridos pelos autores. Os resultados preliminares e de índole fortemente exploratória, mostram que a estrutura factorial resultante vai ao encontro do que é teoricamente previsto (Lennick e Kiel, 2005, 2009; Martin e Austin, 2008), contudo, salvaguardamos que apenas foi testada uma versão reduzida das escalas originais (KMO:0.64; 62.7% da variância total).

Várias razões sustentam o interesse de um estudo de cariz exploratório nesta fase: (1) primeira tentativa de validação de uma ferramenta com participantes de nacionalidade portuguesa; (2) necessidade de testar uma versão parcimoniosa do instrumento devido a limitações relacionadas com o número de participantes; (3) necessidade de apurar as tendências de resultados do instrumento; (4) necessidade de equilibrar o esforço dos participantes com os objectivos reais e efectivos do estudo.

Neste sentido, o objectivo assumido deste estudo foi o de apenas proporcionar alguns contributos e de dar os primeiros passos no sentido de um trabalho mais amplo de cariz confirmatório. Pesem embora as ambições modestas deste estudo, o presente trabalho levanta algumas questões que entendemos interessantes sob o ponto de vista empírico e teórico.

Ao nível empírico, apesar das limitações impostas pelas questões de amostragem já mencionadas, consideramos que se deram passos importantes no sentido da validação de um instrumento recente junto de uma amostra de participantes portuguesa. Neste sentido, entendemos que este estudo pode revelar-se num contributo para outros autores que pretendam desenvolver investigação relacionada com esta temática. Contudo, não foi possível utilizar a versão total do instrumento, pelo que, permanecem dúvidas relativamente à factorização sugerida pela aplicação integral do mesmo. Não obstante, entendemos que estão asseguradas bases para que um trabalho futuro possa ser desenvolvido num estudo de cariz mais confirmatório.

Ao nível teórico, entendemos que este estudo pode levantar questões relevantes ao contribuir para a integração de um léxico discursivo que apela aos valores morais no âmago da investigação científica. Neste sentido, a literatura existente ao nível do comportamento organizacional frequentemente descarta o papel dos factores morais junto da regulação do comportamento dos indivíduos em contexto organizacional. Incluir os contributos destes factores junto de modelos de análise destinados a compreender o comportamento nas organizações poderá apoiar o desenvolvimento e ampliação de conhecimento teórico disponível. Desconhecem-se os acréscimos de conhecimento trazidos por estes factores junto de modelos teóricos motivacionais ou de envolvimento dos colaboradores com as organizações.

## Bibliografia

- Martin, D. e Austin, B. (2008). Validation of the Moral Competency Inventory measurement instrument: Content, construct, convergent and discriminant approaches, *Proceedings of ASBBS* Vol. 15(1), pp. 1626-1641.
- Clarken, R.H. (2009). Moral intelligence in the schools. *Annual Meeting of the Michigan Academy of Sciences, Arts and Letters*. Wayne State University, Detroit , MI, USA.
- Lennick, D. e Kiel, F. (2009). *Inteligência moral*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lennick, D. e Kiel, F. (2005). *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Wharton School Publishing.
- Rossouw, E. (2005). *Institute a culture of integrity in organizations*, University of South Africa, <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/162> (Acedido em 6 de Dezembro de 2009).
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. e Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Covey, S.R. (1991). *Principle-centered leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.