

Confiança, confiabilidade e ética: podem as empresas aprender alguma coisa com Aristóteles?

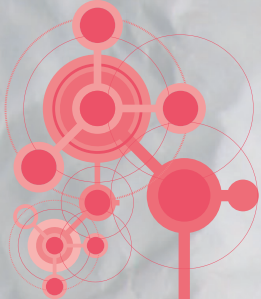
Trust, trustworthiness and ethics: can business organizations learn anything from Aristotle?

Confianza, confiabilidad y ética: ¿pueden las empresas aprender algo con Aristóteles?



José Pedro Cerdeira

- Doutor em Psicologia Social
- Mestre em Psicologia
- Licenciado em Psicologia na Universidade de Coimbra
- Professor-coordenador e diretor da licenciatura em Comunicação Organizacional e do mestrado em Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e Responsabilidade Social, na Escola Superior de Educação do Politécnico de Coimbra
- Membro do Centro de Estudos de Psicologia Social (Ceps) e do Instituto de Investigação Aplicada (i2A).
- E-mail: jpcerd@esec.pt



Resumo

A recente crise de 2007 deu uma grande visibilidade ao problema da confiança nas organizações e ao problema associado da confiabilidade dos CEOs, reabrindo o debate sobre a importância da ética nos negócios. Contudo, a ambiguidade de alguns conceitos e a escassez de referências sobre a ética da confiança podem limitar os resultados desta discussão. Com este trabalho, propõe-se a recuperação de uma parte do pensamento de Aristóteles e sugerem-se alguns contributos para a análise do problema.

PALAVRAS-CHAVE: CRISE • CONFIANÇA • CONFIABILIDADE • ÉTICA NOS NEGÓCIOS • ARISTÓTELES • VIRTUDES.

Abstract

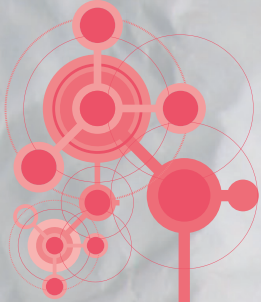
The recent 2007 crisis gave a high visibility to the issue of trust in organizations and to the associated problem of CEO trustworthiness, reopening the debate on the importance of business ethics. However, the ambiguity of some concepts and the scarcity of references on the ethics of trust may limit the results of this discussion. This study proposes the recovery of part of Aristotle's thinking and suggests some contributions for the analysis of the problem.

KEYWORDS: CRISIS • TRUST • TRUSTWORTHINESS • BUSINESS ETHICS • ARISTOTLE • VIRTUES.

Resumen

La crisis reciente de 2007 proporcionó una gran visibilidad al problema de la confianza en las organizaciones y al problema asociado de la confiabilidad de los CEO, y reabrió el debate sobre la importancia de la ética en los negocios. Sin embargo, la ambigüedad de algunos conceptos y la escasez de referencias sobre la ética de la confianza pueden limitar los resultados de esta discusión. En este trabajo se propone la recuperación de parte del pensamiento de Aristóteles, y se sugieren algunas contribuciones al análisis del problema.

PALABRAS CLAVE: CRISE • CONFIANÇA • CONFIABILIDADE • ÉTICA EN LOS NEGOCIOS • ARISTÓTELES • VIRTUDES.



INTRODUÇÃO¹

Nas últimas décadas, uma sucessão de acontecimentos criou um clima de suspeição sobre a ética dos gestores e abalou globalmente a confiança do cidadão comum nas grandes organizações. Alguns destes acontecimentos tiveram um impacto tão grande na opinião pública que chegaram a alimentar debates e polémicas nos mais diversos fóruns. Em consequência, o tema ganhou importância na comunidade académica e incentivou a realização de alguns estudos relevantes. Por exemplo, discutiu-se o direito à privacidade e o poder intrusivo de algumas ferramentas digitais na vida pessoal dos consumidores (Facebook, Gmail) (Bruno, 2006; Martorell *et al.*, 2015), discutiu-se a defesa da transparência nas sociedades democráticas e o problema das interferências “externas” nas campanhas eleitorais norte-americanas de 2016 (Persily, 2017), discutiu-se a exigência de integridade e a natureza conflituante dos serviços prestados por grandes empresas de consultoria como a Cambridge Analytica (Rosenberg *et al.*, 2018; Kozłowska, 2018) etc.

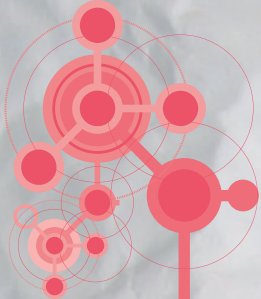
No seu conjunto, estes casos, e vários outros mais recuados no tempo, tais como os do Barings Bank, do Lehman Brothers, de Bernard Madoff, contribuíram para alimentar desconfiâncias significativas e relevantes. Significativas, porque as consequências produzidas não só afetaram as organizações envolvidas, como também por arrasto afetaram outras organizações do mesmo setor de atividade, gerando um efeito “sistémico” (por exemplo, no setor da banca). Relevantes, porque se foi percebendo que vários destes casos tinham resultado da ganância e do egoísmo de uns tantos gestores, os quais não hesitaram em subverter normas e valores para obterem ganhos pessoais imediatos à custa do prejuízo de todos os demais.

Neste ambiente político e social, fizeram-se apelos à ética na condução dos negócios e proclamou-se a necessidade de regular melhor a atividade económica. Insistiu-se também na necessidade de se repensarem as bases dos relacionamentos entre os cidadãos, as organizações e as instituições, e em especial daquelas instituições com funções de regulação de alguns setores da atividade económica, sobretudo em áreas mais sensíveis para a vida coletiva. A defesa do bem comum, a responsabilidade social, a ética empresarial, a transparência, a prestação pública de contas, a sustentabilidade, a cidadania organizacional foram expressões que começaram a ser usadas para aplacar os efeitos nefastos da quebra de alguns dos contratos sociais de confiança mais fundamentais. No entanto, apesar deste movimento evidenciar uma maior sensibilidade da opinião pública para estas matérias, a verdade é que ainda não é visível o quanto esta alteração de atitude se traduziu ou não em mudanças efetivas nos comportamentos e nos procedimentos de atuação. Pelo que o problema de base persiste: os CEOs das grandes empresas são confiáveis? Podemos ou não confiar nas instituições de regulação e nas grandes organizações?

No plano formal da produção de conhecimento científico, uma parte destas interrogações orientou já alguns trabalhos de investigação. Por exemplo, Gefen (2000) analisou o papel da confiança nas transações eletrónicas. Rifon *et al.* (2005) relacionou a confiança com a valorização dos sistemas de proteção da privacidade on-line. Hetherington (2005) e Levi e Stoker (2000) realizaram estudos sobre os efeitos da perda de confiança na redução da participação política dos cidadãos e no incremento do absentismo eleitoral. E, mais recentemente, Vilhelmsdóttir e Kristinsson (2018) publicaram um estudo em que estabeleceram uma relação entre a integridade dos gestores de grandes empresas e o colapso das instituições financeiras na Islândia etc.

No entanto, apesar da investigação científica produzir evidências sobre a importância da confiança como base para a construção das relações sociais e apesar da opinião pública expressar incomodidade pela erosão desta base de sustentação da vida comunal,

¹ Este texto está escrito segundo a língua portuguesa de Portugal.



não deixa de ser surpreendente que continue a existir uma enorme dificuldade em definir o fenómeno e, conseqüentemente, uma dificuldade acrescida na formulação de prescrições de comportamentos e de práticas geradoras de confiança. E tanto assim que ninguém parece entender-se sobre o significado do próprio termo (Hardin, 2002), ao ponto de alguns autores chegarem a afirmar que só há acordo no reconhecimento do desacordo sobre o que a confiança é (Bigley; Pearce, 1998).

Com este trabalho, pretende-se revisitar o pensamento de Aristóteles e desse modo defender a ideia segundo a qual pode ser útil considerar algumas propostas deste autor para promover uma clarificação concetual do fenómeno da confiança e da percepção da confiabilidade. No entanto, e antes de começar, importa abordar um ponto prévio, a questão da invisibilidade da confiança, ou seja, das razões pelas quais tão poucos autores se dedicaram a focar o olhar na questão da análise prática da ética dos relacionamentos interpessoais.

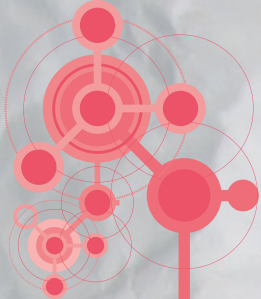
A INVISIBILIDADE DA CONFIANÇA

Em praticamente todos os contextos da atividade humana, a importância da confiança parece ser evidente, não só porque é um fator de preservação dos relacionamentos interpessoais, mas também porque representa uma referência para a generalidade dos processos de tomada de decisão. No entanto, apesar deste reconhecimento, a verdade é que a confiança não tem sido muito tratada pela filosofia. Alguns autores afirmam mesmo que foi um tema esquecido ou ignorado pela quase generalidade dos filósofos que se dedicaram à ética. Por exemplo, Baier (1986, p. 233) assinala esta desatenção e lembra que apenas Aristóteles, Locke, Hobbes e Kant teceram algumas considerações sobre o assunto, embora em contextos bastante desiguais e, em alguns casos, sem concederem um relevo particular à matéria, o que parece denotar um paradoxo – a confiança é reconhecida como importante por todos, mas só merece a atenção de uns poucos! A estranheza desta contradição levou Baier (1986, p. 234) a afirmar que “a confiança é como o ar, só se reconhece a sua importância quando escasseia ou quando está excessivamente poluído”.

E efetivamente assim parece! Até á grande “crise de confiança” de 2007, a questão da confiança não suscitou grandes discussões, já que, como o “ar”, sendo dada por adquirida, era praticamente desconsiderada. Contudo, quando o “ambiente foi contaminado” pela ocorrência de vários casos, os referenciais de leitura da realidade alteraram-se e estes acontecimentos passaram a ser percebidos como quebras de confiança, como crimes de abuso de confiança ou como traições da confiança indevidamente depositada, pelo que a questão ganhou visibilidade. A partir de então, sempre que se revelou necessário descortinar estratégias para reconstruir a confiança perdida ou para eliminar as desconfianças geradas, as discussões sobre o tema ganharam peso. Assim, nunca como hoje se deu tanta atenção à ética nos negócios ou à ética nas organizações como instrumentos de reconstrução da confiança ou como ferramentas para construir uma percepção de confiabilidade nos clientes, nos consumidores, nos cidadãos, nos parceiros, nos grupos de interesses ou nos públicos.

A DIMENSÃO ÉTICA DA CONFIANÇA

Durante séculos as questões filosóficas (da ética) afastaram-se da análise das conseqüências práticas das ações do dia a dia. A realidade do quotidiano raramente se introduziu na agenda filosófica. Além do mais, segundo Hosmer (1995, p.394), o fato da filosofia moral se ter ocupado sobretudo com a “procura do ‘princípio primeiro’ – ou da regra ideal sobre a qual se fundariam todas as outras e a partir da qual se constituiria a ‘boa’ sociedade”, teve por conseqüência a desvalorização dos problemas reais da “análise do comportamento humano” e gerou uma desconsideração recorrente pelos temas práticos da ética. Ou seja, a concentração do esforço filosófico na procura do princípio maior de organização da “boa-sociedade”, bem como as sucessivas tentativas de construção de um referencial de promoção da cooperação para o bem comum, acabaram por fazer esquecer a análise das práticas de relacionamento promotoras da confiança.



Por outro lado, apesar dos trabalhos realizados, o certo é que a filosofia não logrou atingir o propósito último da sua reflexão, nem sequer a alcançar um entendimento sobre qual seria o “princípio primeiro” mais fundamental, pelo que, também por essa razão, não sobrou tempo para os filósofos discutirem as questões menores das práticas éticas (Hosmer, 1995). Em função destas circunstâncias, instalou-se um “estranho silêncio” sobre a confiança, pelo que a filosofia nunca se pronunciou seriamente sobre o assunto (Baier, 1986).

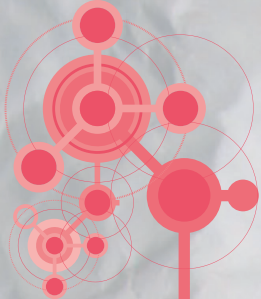
Na atualidade, as circunstâncias são outras e a realidade impôs-se com acontecimentos de grande complexidade, os quais captaram a atenção dos próprios filósofos para os novos desafios da vida comunal e para as novas questões da reflexão ética. Assim, dados os sucessivos casos de grande impacto na opinião pública, como foram os casos Amoco Cadiz, Exxon Valdez, Union Carbide (Bhopal), Chernobyl, Nike, Tyco International, Arthur Anderson, Enron, Parmalat, WorldCom, Barings Bank, Fannie Mae, Freddie Mac, Lehman Brothers, Bernard Madoff, este silêncio foi finalmente rompido e as questões práticas da ética regressaram à agenda filosófica, pelo que os trabalhos de Aristóteles e de Kant foram revisitados, num esforço de recuperação dos seus contributos para a análise dos problemas da confiança e da confiabilidade nas relações humanas (Donaldson *et al.*, 2002; Mackay, 2005; Oliveira, 2006; Rice *et al.*, 2010; White, 2007).

Sob este ponto de vista, Aristóteles sobressai por ter pensado genericamente o problema da confiança como uma virtude e por ter enunciado uma proposta política eminentemente social (ou relacional), ou seja, por ter advogado, em discordância com os estóicos, que a confiança seria um “valor virtuoso”, no sentido de que o ser “humano estaria implicado nos outros e assim naturalmente constituído para viver com outrem” (Aristóteles, 2006, p. 220). Pelo seu lado, Kant foi revalorizado por ter refletido sobre o “sentido do dever moral” individual e por ter enunciado as condições a que o “livre arbítrio” deveria atender para a formulação de um juízo, ou seja, por ter proposto um critério “universal”, segundo o qual cada um “deve proceder sempre de maneira que eu possa querer também que a sua máxima se torne uma lei universal” (Kant, 2008, p. 33); ou seja, por ter contribuído para a contextualização individual do problema da confiança e da perceção da confiabilidade e por ter introduzido na sua análise as questões da apreciação do carácter e da integridade na avaliação da bondade dos motivos (morais) das ações humanas. Em ambos os casos, é pertinente reconhecer que a delimitação das fronteiras concetuais dos fenómenos da confiança e da confiabilidade, bem como a clarificação de algumas das ambiguidades associadas aos entendimentos divergentes dos conceitos pode ganhar bastante se se reavaliarem as teses essenciais de Aristóteles e de Kant. Para agora, apresenta-se apenas a análise do contributo de Aristóteles.

O CONTRIBUTO DE ARISTÓTELES

Em bom rigor, não é possível afirmar com segurança se Aristóteles tratou ou não as questões da confiança e da confiabilidade, uma vez que não discorreu explicitamente sobre o tema. No entanto, a partir da análise do sentido dado às expressões *pistis* e *ethos*, Hardin (2002) identificou uma forte similitude entre os temas da ética e da política tratados por Aristóteles e a natureza das discussões atuais sobre o problema da confiança. Neste mesmo sentido, Baier (1986) e Sommers (1997) seguem a interpretação de Hardin (2002) e sustentam também que Aristóteles foi um dos primeiros autores a interessar-se pela discussão do papel da confiança e da perceção da confiabilidade na determinação da qualidade dos relacionamentos interpessoais e sociais. Ou seja, entenderam também que Aristóteles, ao reconhecer a condição eminentemente social do homem e ao procurar estabelecer o fim último das acções humanas (a procura da felicidade), discutiu o assunto e conseqüentemente acabou por prescrever um conjunto de normas para o bem agir e para a realização prática da busca do bem supremo. Assim, em relação à discussão sobre o tema da confiança, é pertinente recuperar o pensamento de Aristóteles em pelo menos dois ou três níveis diferentes, já que há algumas ideias úteis para introduzir clareza na discussão sobre o tema.

Num primeiro nível, é de mencionar que Aristóteles, com o propósito de fazer a apologia da vida comunal, postulou a capacidade das pessoas erigirem princípios de solidariedade e de reciprocidade a partir da acumulação de experiências



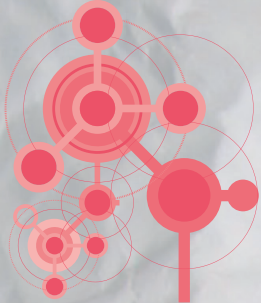
fortuitas de relacionamento, assim como postulou também a ideia dos cidadãos da pólis serem capazes de construir ideais virtuosos, por exemplo, sobre o que é útil, justo, verosímil e honroso a partir dos costumes e do hábito (Meyer, 1994, p. 50; De Colle; Werhane, 2008). Ou seja, Aristóteles, ao reconhecer que a vida em sociedade obriga os cidadãos a partilhar percepções comuns sobre ideais virtuosos e a compartilhar interesses semelhantes, relativos por exemplo ao acesso a bens materiais ou à execução de ações específicas ou ainda à vivência de acontecimentos coletivos, sugeriu a ideia que as pessoas necessitariam de aprender a eleger a confiança como uma virtude essencial, uma vez que sem a confiança não seria possível sustentar nenhuma das diversas formas de relacionamento interpessoal (Sommers, 1997). O que significa ainda que para Aristóteles a confiança é virtuosa porque desempenha uma função muito importante – a de incentivar os cidadãos da pólis a acreditarem uns nos outros e a compartilharem valores e percepções, com o propósito de estabelecerem práticas de cooperação para a realização do bem comum e para a busca pessoal da felicidade.

Hardin (2002, p. 203-204), a respeito do alcance desta tese de Aristóteles, em que este refere que “não há nenhuma forma de relacionamento estável sem confiança e que não há confiança sem tempo”, infere que a menção de Aristóteles à consideração da passagem do tempo na determinação da confiança vai no sentido de se entender que a existência de oportunidades suficientes de relacionamento é essencial para o desenvolvimento da confiança (através dos costumes e do hábito). Ou seja, Hardin (2002) sustenta a interpretação de que Aristóteles prescreve a acumulação de sucessivas experiências virtuosas de relacionamentos interpessoais como suporte para a construção da confiança e como base para a busca da felicidade.

Deste ponto de vista, entende-se que Aristóteles afirmou a confiança como um valor (moral e ético) e como uma virtude a ser cultivada no âmbito das relações interpessoais e sociais (Flores; Solomon, 1998; Solomon, 1992; Sommers, 1997). Neste sentido também, entende-se que Aristóteles foi pioneiro ao enunciar um trilho de pensamento, que ainda hoje é percorrido por autores como Coleman (1994), Fukuyama (1996) e Putnam (2001), os quais são paradigmáticos no respeitante à apresentação da confiança como uma virtude ou como uma forma de capital social para a boa organização da vida em comunidade.

Num segundo nível, Aristóteles estabelece uma espécie de critério moral de busca da felicidade para “todo aquele que percebe de alguma coisa”, defendendo a conveniência “de se evitar tanto o excesso como o defeito” e de se procurar “saber onde está o meio para o poder escolher”, já que é no “meio termo” (ou na “posição intermédia”) que se pode fundar a escolha prévia da disposição do caráter para a excelência, o que não é fácil, já que há muitas maneiras de errar e apenas uma de “atingir o alvo” (Aristóteles, 2006, p.51-52). O que significa que o caminho da virtude e o da realização do fim supremo da felicidade pode e deve ser encontrado na procura racional da moderação entre dois extremos: o da preversão da ausência e o da preversão do excesso, tanto no que respeita à decisão pelas ações humanas como no que respeita à expressão das afeções. No entanto, a tarefa é exigente, porque a procura da moderação depende das percepções particulares de cada um e sobretudo depende ainda das circunstâncias, pelo que umas vezes se deve “declinar o excesso e outras vezes o defeito” (Aristóteles, 2006, p. 58).

Por fim, num terceiro nível, Aristóteles, na medida em que foi também um dos primeiros autores a evidenciar a importância da percepção da confiabilidade na formação de opiniões (o *ethos*, num certo sentido), desempenhou igualmente uma influência relevante na configuração de teorias e estudos posteriores, o que se atesta, por exemplo, pelo fato de este autor ter sido sucessivas vezes glosado pelos promotores de vários programas de investigação sobre a comunicação humana, tais como Hovland *et al.* (1953) ou Giffin (1967) ou ainda McCroskey e Teven (1999). Com efeito, muito embora estes autores tenham reclamado como referência mais imediata o paradigma de Laswell sobre a comunicação humana (Kruglanski; Thompson, 1999), indiretamente é possível reconhecer nos seus enunciados teóricos uma referenciação implícita ao pensamento de Aristóteles, sobretudo no que concerne ao entendimento do modo como a percepção subjetiva da competência, dos motivos e do caráter de um locutor podem determinar a formação e a mudança das opiniões e atitudes de uma audiência.



O PROGRAMA DA UNIVERSIDADE DE YALE

Assim, dos diferentes contributos legados por Aristóteles, interessa agora destacar este último, já que foi a partir dele que se desenvolveu uma parte do programa de investigação da Universidade de Yale (Hovland *et al.*, 1953), tal como foi também a partir dele que outros autores (Giffin, 1967; McCroskey; Teven, 1999; McKnight; Chervany, 2001) procuraram uma resposta para ultrapassar as inconsistências dos trabalhos de Hovland e colaboradores. Este aspeto é relativamente importante por uma dupla razão.

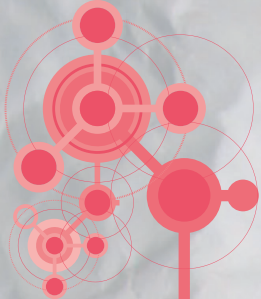
Em primeiro lugar, pelo fato do programa de estudos da Universidade de Yale ter produzido investigações empíricas e que muito contribuíram para o “estabelecimento de um conjunto de premissas – que vieram a integrar uma parte do inquestionável património cultural, estruturando assim o trabalho de sucessivas gerações de investigadores” (Earle; Cvetkovich, 1995, p.15), nomeadamente no domínio da investigação sobre a confiança e a confiabilidade. Além do mais, pela circunstância dos estudos sobre a comunicação persuasiva citarem Aristóteles como fundamento para os trabalhos realizados, o pensamento deste autor constitui um bom referencial para a reordenação do imenso conjunto de variáveis identificadas pela investigação como estando associadas à perceção da credibilidade (Beason, 1991; Giffin, 1967; McCroskey; Young, 1981; Petty; Briñol, 2008) e para a análise dos pontos de contato entre os conceitos de credibilidade e de confiabilidade.

Neste sentido, e apesar de ao longo das suas obras “Hovland não ter assumido” explicitamente a influência desta matriz de pensamento (McCroskey; Young, 1981, p.25), o certo é que esta influência se exerceu, pelo que não deixa de ser surpreendente reconhecer a coincidência entre o *ethos*, o *logos* e o *pathos* aristotélicos e a natureza das três dimensões mais frequentemente usadas para definir conceitualmente a perceção da confiabilidade, as quais, embora com denominações mais ou menos fluídas, correspondem *grosso modo* às dimensões da competência/perícia/habilidade/destreza, vontade/intenções/motivos e integridade/caráter. Esta coincidência levou Aronson (1999, p. 92) a formular um reparo: Aristóteles foi o “primeiro psicólogo social a ser publicado”, e a ironizar: “Foram precisos mais de 2.300 anos para que a tese de Aristóteles fosse empiricamente analisada”.

Em segundo lugar, como se torna evidente, a citação do pensamento original de Aristóteles é importante para ultrapassar uma certa confusão entre os conceitos de credibilidade e de confiabilidade, a qual tende a ser atribuída a um “insuficiente enquadramento concetual” (Chun; Campbell, 1975, p. 323) sobretudo decorrente do excesso de estudos empíricos avulsos e dos excessos de análises estatísticas de dados descontextualizadas de teorias. Deste ponto de vista, é relevante também recordar e recontextualizar o pensamento original de Aristóteles no quadro atual de investigação sobre o tema.

O IMPASSE E A SUA RESOLUÇÃO

Começando pelas limitações dos estudos de Hovland e colaboradores, Earle e Cvetkovich (1995, p. 15-16) assinalam diversas críticas ao paradigma teórico e empírico do programa de investigação da Universidade de Yale: a) conceitualmente as opiniões são apenas definidas como “hábitos”; b) também do ponto de vista concetual, os processos de mudança de opinião são reduzidos à mera “aprendizagem de um novo hábito”; c) os estudos empíricos isolam a análise dos fenómenos dos seus contextos, ignorando o impacto destes; d) metodologicamente isolam a análise do papel da mensagem da análise do papel do seu autor, ignorando a interação dos efeitos entre as duas variáveis, mormente no que respeita à determinação do fenómeno da confiança e da confiabilidade; e) a distinção concetual entre os construtos de perícia (*expertise*) e de confiabilidade é “inconsistente e enganosa (*slippery*)”.



A estas críticas, Kruglanski e Thompson (1999, p. 83) acrescentam uma outra de âmbito mais geral, e por isso mais essencial, afirmando que a abordagem da escola de Yale foi demasiado “descritiva”, tendo-se limitado a dar resposta à pergunta básica de Laswell: “Quem diz, o quê, para quem, em que canal e com que efeito?”. Face a estas limitações – responsáveis em parte pela confusão teórica instalada –, importa agora esboçar uma proposta de alternativa de resposta ao problema.

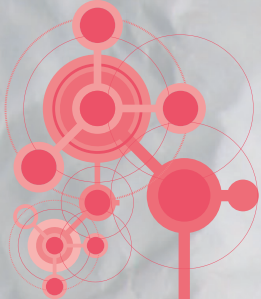
Assim, partindo do entendimento de que “a retórica é a negociação da distância entre pelo menos dois sujeitos [...] que tem lugar através da linguagem [...] racional ou emotiva [...]” e que através da negociação retórica “essa distância pode ser reduzida, aumentada ou mantida conforme os casos”, Meyer (1994, p. 42) atribui a Aristóteles o mérito de ter vislumbrado pela primeira vez a existência de uma constante na “relação retórica” e que se traduz pela presença de um sujeito locutor (*ethos*), de uma questão ou problema sobre a qual se discorre (*logos*) e de um “outrem” como interlocutor (*pathos*).

De um outro ponto de vista (o da Escola de Yale), McCroskey e Richmond (1996, p. 235) definem a retórica aristotélica como “uma faculdade de descobrir, num caso particular, quais são os meios disponíveis para a persuasão”, sendo que para Aristóteles esses meios eram o *ethos* (“a natureza da fonte”), o *pathos* (“as emoções da audiência”) e o *logos* (“a natureza da mensagem apresentada pela fonte”). Com estes meios, o discurso retórico deveria desenvolver-se em torno de três “pontos críticos”: a) “a persuasão tem de se basear naquilo que uma audiência acredita ser a verdade”, b) “a tarefa básica do comunicador é a de se adaptar à audiência” e c) a retórica é apenas uma ferramenta que tanto pode ser usada para o bem como para o mal, embora quando usada por aqueles que “são bons e corretos, pela sua própria natureza, se torne uma ferramenta persuasiva mais poderosa do que quando é usada pelos seus opositores” (McCroskey; Richmond, 1996, p. 235).

Com estes três referenciais, Meyer caracteriza a retórica aristotélica como uma relação entre duas pessoas e uma linguagem, através da qual os intervenientes afirmam as suas identidades e diferenças “para se reencontrarem ou repudiarem, para encontrarem um momento de comunhão ou, pelo contrário, para evocarem a sua impossibilidade e constatarem o muro que os separa”, consagrando deste modo “uma distância social, psicológica e intelectual, que é contingente e de ocasião, e que é estrutural ao manifestar-se, entre outras formas, através de argumentos ou da sedução” (Meyer, 1994, p. 41-42).

Entendendo ainda o processo retórico como um diálogo, Beason reinterpreta a posição aristotélica sobre o *ethos*, afirmando que este é “o mais potente dos meios de persuasão, sendo muitas vezes mais efetivo que os apelos emocionais ou racionais” (Beason, 1991, p. 326). E isto porque, segundo Aristóteles, a perceção geral que um orador dá de si a uma audiência (*ethos*), pode criar uma “disposição favorável” em relação à sua própria pessoa e assim ativar uma “disposição para agir de uma determinada maneira” compatível com o sentido daquilo que é dito pelo orador (Giffin, 1967, p. 106; De Colle; Werhane, 2008, p. 572). No entanto, para que este processo conduza à redução da “distância social, psicológica e intelectual” entre os interlocutores (usando os termos empregues por Meyer (1994)), é necessário que, em primeiro lugar, o orador expresse opiniões reconhecidas como adequadas e apropriadas ao tema em debate (isto é, que as opiniões sejam percebidas como “inteligentes” ou que o interlocutor seja percebido como competente), em segundo lugar, que o orador se apresente como uma pessoa de carácter (honesto e seguro de si (*reliable*), ou seja, íntegro) e, finalmente, que o orador evidencie boa-vontade (isto é, seja alguém capaz de demonstrar “intenções favoráveis em relação a quem o ouve”) (Giffin, 1967, p. 108). No caso contrário, ou seja, não se verificando estas condições ou não sendo percebidos estes três elementos como presentes na relação, então os intervenientes na relação retórica limitar-se-ão a “constatar o muro que os separa” (Meyer, 1994).

O que significa que, do ponto de vista concetual, as três variáveis mais relevantes para a determinação do poder de influência de um orador na formação da opinião de uma audiência, segundo uma reatualização do pensamento original de Aristóteles, seriam a perceção da competência (ou a capacidade do orador apresentar argumentos suscetíveis de serem percebidos como “inteligentes”), a perceção da boa-vontade (ou a capacidade do orador ser percebido como estando motivado a discursar em benefício de quem o ouve) e a perceção da integridade (ou a capacidade do orador revelar o seu “carácter” a quem o ouve).



Face ao exposto, não é pois de estranhar a revisitação esporádica do pensamento de Aristóteles, quando o que está em causa é a tentativa de alguns autores procurarem clarificar o sentido essencial de um fenómeno multifacetado e complexo como é o da perceção da confiabilidade, o qual não deve ser confundido com a perceção da credibilidade.

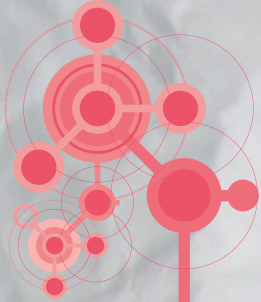
CONCLUSÃO

Uma sucessão de casos de más práticas de gestão à escala global e em diversos setores da atividade económica tem vindo a evidenciar a importância das referências éticas na condução da atividade empresarial (Nassar; Farias, 2017) e a chamar a atenção da opinião pública para o duplo problema da confiabilidade dos CEOs e da confiança nas grandes empresas ou corporações. No entanto, apesar de se registar um aparente acordo quanto ao reconhecimento da relevância deste problema, nem sempre este consenso se mantém quando se trata de definir um entendimento sobre o que a confiança é ou quando é necessário sugerir protocolos de atuação para reforçar a confiabilidade nos gestores. Esta questão é pertinente, já que quando o enunciado de um problema não é claro, então é bem mais difícil prescrever medidas de recuperação da confiança perdida. Assim, conquanto o objetivo deste trabalho não seja o de abordar extensivamente o tema da ética aristotélica das virtudes, não deixa de ser proveitoso recuperar algumas reflexões da *Ética a Nicómaco* (Aristóteles, 2006) para construir uma parte da resposta ao problema. Deste ponto de vista, podemos sugerir as seguintes conclusões.

Primeiro, mais do que um comportamento específico, uma disposição de personalidade ou um ativo de uma organização, a confiança é um predicado de todas as formas de relacionamento entre pessoas, grupos e organizações, o qual está impregnado com uma dimensão ética. Partindo da consideração do homem como um ser social (ou como um animal social, segundo Aronson (1999)), Aristóteles define a confiança como uma virtude e advoga que a convivência coletiva na cidade não é possível sem a confiança. Defende ainda que a confiança é o resultado de um hábito, formado a partir das práticas costumeiras de relação com os outros e que, com a passagem do tempo, a confiança se institui como um dever para com os outros (necessário para a realização do bem comum) e como um dever para com o próprio (essencial para a realização do bem supremo, da felicidade – na aceção aristotélica). Nesse sentido, a confiança traduz uma escolha moral, a qual pode ou não subordinar-se ao critério do “justo meio”, para a formação do caráter do cidadão da pólis (Aristóteles, 2006; Boto, 2001; Mackay, 2005; Solomon, 1992).

Segundo, mais do que uma estratégia persuasiva, a retórica aristotélica define uma relação entre dois intervenientes, no âmbito da qual um deles procura dar de si a melhor impressão possível para ganhar a confiança do outro e assim incrementar o seu poder de influência. Neste sentido, os três elementos da retórica de Aristóteles (*ethos*, *pathos*, *logos*), estando presentes na relação de influência entre as partes envolvidas no processo, funcionam como um conjunto coerente para produzir os efeitos desejados, os quais podem variar em função da especificidade dos intervenientes ou dos propósitos a atingir. Neste sentido, o problema da confiabilidade é muito semelhante, pelo que o paradigma retórico pode ser usado com vantagem para a clarificação de diversas ambiguidades decorrentes dos excessos positivistas de alguns estudos sobre a persuasão. Assim, no âmbito de um qualquer relacionamento entre dois intervenientes, quando uma das partes pretender fazer-se merecedora da confiança da outra ou quando pretender ganhar a confiança desta, pode adotar um referencial de atuação baseado genericamente na tríade retórica do *ethos*, do *pathos* e do *logos*, a qual, ajustada ao problema específico da confiabilidade, se pode redefinir por três novos eixos: o da perceção da competência/perícia/habilidade/destreza, o da perceção da boa-vontade/intenções/motivos e da perceção da integridade/caráter.

Terceiro, ainda de acordo com o pensamento de Aristóteles, a partilha de experiências de relacionamento conduz à formação de hábitos de conduta, à instituição de costumes comunais e em consequência à formação de uma ética. Na medida em que a partilha de vivências obriga cada uma das partes à adoção de critérios para a realização de escolhas morais, a natureza



das experiências de relacionamento acumuladas é crítica para a afirmação da ética das virtudes. Os critérios de decisão moral, as escolhas realizadas e o hábito de usar um critério de moderação para a realização de escolhas define o caráter do cidadão e, naturalmente, o modo como será ou não percebido como mais ou menos confiável pelos concidadãos da pólis.

Por fim, num contexto em que a ética é convocada para dar resposta a desafios de extraordinária complexidade, a recuperação de algumas linhas do pensamento de Aristóteles pode ajudar a clarificar a importância do que está em jogo quando o problema é o da recuperação da confiança perdida ou o da afirmação da confiabilidade de um CEO, de uma empresa ou de uma instituição.

REFERÊNCIAS

ARONSON, Elliot. *The social animal*. New York: Worth Publishers, 1999.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicómaco*. Tradução de António de Castro Caeiro. Lisboa: Quetzal Editores, 2006.

BAIER, Annette. Trust and antitrust. *Ethics*, [s. l.], v. 96, n. 2, p. 231-260, 1986.

BEASON, Larry. Appeals to ethos in business speeches. *The Journal of Business Communication*, Thousand Oaks, v. 28, n. 4, p. 326-346, 1991.

BIGLEY, Gregory; PEARCE, Jone. Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, New York, v.23, n.3, p. 405-421, 1998.

BOTO, Carlota. Ética e educação clássica: virtude e felicidade no justo meio. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 22, p. 121-146, 2001.

BRUNO, Fernanda. Dispositivos de vigilância no ciberespaço: duplos digitais e identidades simuladas. *Fronteiras: estudos midiáticos*, São Leopoldo, v. 8, n. 2, p. 152-159, 2006.

CHUN, Ki-Taek; CAMPBELL, John. Notes on the internal structure of Wrightsman's measure of trustworthiness. *Psychological Reports*, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 323-330, 1975.

COLEMAN, James. *Foundations of social theory*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

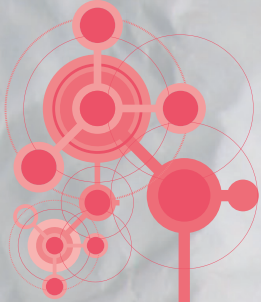
DE COLLE, Simone; WERHANE, Patricia. Moral motivational across ethical theories: what can we learn for designing corporate ethics programs? *Journal of Business Ethics*, [s. l.], v. 81, n.4, p. 751-764, 2008.

DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia; CORDING, Margaret. *Ethical issues in business: a philosophical approach*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.

EARLE, Timothy; CVETKOVICH, George. *Social trust: toward a cosmopolitan society*. London: Praeger Publishers, 1995.

FLORES, Fernando; SOLOMON, Robert. Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v. 8, n. 2, p. 205-232, 1998.

FUKUYAMA, Francis. *Confiança: valores sociais e criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva, 1996.



GEFEN, David. E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega*, Amsterdam, v.28, n. 6, p. 725-737, 2000.

GIFFIN, Kim. The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 68, n.2, p. 104-120, 1967.

HARDIN, Russell. *Trust and trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation, 2002.

HETHERINGTON, Marc. *Why trust matters: declining political trust and the demise of american liberalism*. Princeton: Princeton University Press, 2005.

HOSMER, Larue. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, New York, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.

HOVLAND, Carl; JANIS, Irving; KELLEY, Harold. *Communication and persuasion. Psychological studies of opinion change*. New Haven: Yale University Press, 1953.

KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. Tradução Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 2008.

KOZLOWSKA, Iga. Facebook and data privacy in the age of Cambridge Analytica. *The Henry M. Jackson School of International Studies*, Seattle, 30 abr. 2018. Disponível em: <https://jsis.washington.edu/news/facebook-data-privacy-age-cambridge-analytica/>. Acesso em: 21 jul. 2018.

KRUGLANSKI, Arie; THOMPSON, Erik. Persuasion by a single route: a view from the unimodel. *Psychological Inquiry*, London, v. 10, n. 2, p. 83-109, 1999.

LEVI, Margaret; STOKER, Laura. Political trust and trustworthiness. *Annual Review of Political Science*, Palo Alto, v. 3, n. 1, p. 475-507, 2000.

MACKAY, A. F. Aristotle's dilemma. *The Journal of Ethics*, [s. l.], v. 9, n. 3-4, p. 533-549, 2005.

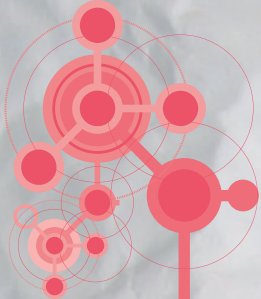
MARTORELL, Leandro; NASCIMENTO, Wanderson; GARRAFA, Volnei. Redes sociais, privacidade, confidencialidade e ética: a exposição de imagens de pacientes no Facebook. *Interface: Comunicação, Saúde, Educação*, Botucatu, v. 20, p. 13-23, 2015.

MCCROSKEY, James; RICHMOND, Virginia. Human communication theory and models: traditions and models. In: SALWEN, M. B.; STACKS, D. W. (ed.). *An integrated approach to communication theory and research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1996. p. 233-242.

MCCROSKEY, James; TEVEN, Jason. Goodwill: a reexamination of the construct and its measurement. *Communication Monographs*, London, v. 66, p. 90-103, 1999.

MCCROSKEY, James; YOUNG, Thomas. Ethos and credibility: the construct and its measurement after three decades. *Central States Speech Journal*, London, v. 32, n. 1, p. 24-34, 1981.

MCKNIGHT, D Harrison; CHERVANY, Norman. Trust and distrust definitions: one bite at a time. In: FALCONE, R.; SINGH, M.; TAN, Y.-H. (ed.). *Trust in cyber-societies: integrating the human and artificial perspectives*. New York: Springer; Verlag, 2001. p. 27-54.



MEYER, Michel. As bases da retórica. *In*: CARRILHO, M. M. (coord.). *Retórica e comunicação*. Lisboa: Edições ASA, 1994. p. 31-70.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luis. Ética e organizações: narrativas e conflitos. *Organicom*, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 70-80, 2017.

OLIVEIRA, Mário. Para inspirar confiança: considerações sobre a formação moral em Kant. *Trans/Form/Ação*, Marília, v. 29, n. 1, p. 69-77, 2006.

PERSILY, Nathaniel. The 2016 US Election: can democracy survive the internet? *Journal of Democracy*, Washington, DC, v. 28, n. 2, p. 63-76, 2017.

PETTY, Richard; BRIÑOL, Pablo. Persuasion: from single to multiple to metacognitive processes. *Perspectives on Psychological Science*, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 137-147, 2008.

PUTNAM, Robert. *Bowling alone: the collapse and revival of american community*. New York: Simon and Schuster, 2001.

RICE, Stephen; TRAFIMOW, David; HUNT, Gayle; SANDRY, Joshua. Generalizing Kant's distinction between perfect and imperfect duties to trust in different situations. *The Journal of General Psychology*, London, v. 137, n. 1, p. 20-36, 2010.

RIFON, Nora; LAROSE, Robert; CHOI, Ssejung. Your privacy is sealed: effects of web privacy seals on trust and personal disclosures. *Journal of Consumer Affairs*, v. 39, n. 2, p. 339-362, 2005.

ROSENBERG, Mathew; CONFESSORE, Nicholas; CADWALLADR, Carole. How Trump consultants exploited the Facebook data of millions. *The New York Times*. March 17, 2018. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html>. Acesso em: 21 jul. 2018.

SOLOMON, Robert. Corporate roles, personal virtues: an aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v. 2, n. 3, p. 317-339, 1992.

SOMMERS, Mary Catherine. Useful friendships: a foundation for business ethics. *Journal of Business Ethics*, [s. l.], v. 16, p. 453-458, 1997.

VILHELMSDÓTTIR, Sjöfn; KRISTINSSON, Gunnar Helgi. Political trust in Iceland: performance or politics? *Icelandic Review of Politics & Administration*, Reykjavík, v. 14, n.1, p. 211-234, 2018.

WHITE, Mark. A kantian critique of antitrust: on morality and Microsoft. *Journal of Private Enterprise*, Chattanooga, v. 22, n.2, p. 161-190, 2007.

Texto recebido em 19.08.2018 e aprovado em 14.12.2018.