

O Limite da Tolerância - Uma Questão Ética

Cada vez mais o mundo dos negócios se depara com dilemas éticos diversos que exigem de seus administradores decisões e atitudes imbuídas de um saber crítico e refletido. Ao mesmo tempo, se por um lado, a diversidade de posições e pontos de vista descortina novas possibilidades e promove o desenvolvimento e a criação; por outro, enseja a necessidade de convivência e acomodamento de pensares tão díspares, quanto complementares. Nesse sentido, a tolerância assume papel importante na administração moderna, gerando questionamentos tais quais: o que tolerar? Até que ponto tolerar? Sou tolerável até que ponto? Até que ponto aceitar a intolerância de alguém? (CHELIKANI, 1999).

De forma geral, a tolerância é encarada, a princípio, como o respeito pelos pensares, atitudes e crenças que diferem das nossas crenças, atitudes e pensares (BERRYHILL; BESSINGER; CHELIKANI, 1999; HART; MARCUSE, 1970; WOLFF, 1970). Entretanto, isso vem mudando e a tolerância, nos últimos tempos, começa adquirir o significado de aceitação absoluta (BERRYHILL, HART, PAINTER). Em outras palavras, quem discorda e deixa de incorporar o que lhe é alienígena é visto como intolerante ou retrógrado. Isso é especialmente verdadeiro para os grupos representativos de minorias como os expoentes do movimento gay e dos direitos dos negros, do de defesa do meio-ambiente e dos animais, entre outros. Apesar disso, como disse MARCUSE (1970):

"A tolerância absoluta teria os mesmos desastrosos efeitos sobre a personalidade adulta que a permissividade extrema sobre a criança em crescimento".

Assim, tolerar tudo é abrir mão de se expressar, deixando de lado

a própria felicidade como exposta na ótica utilitarista. Mais que isso, quem tudo tolera indica que não tem forças para defender seus princípios e posições. Há que haver um limite ao que é tolerável. CHELIKANI (1999) acrescenta a este raciocínio tanto a reciprocidade como condicionante da tolerância, quanto o fato de a tolerância ser um movimento individual, enquanto a intolerância é um movimento coletivo e social:

"Diferentemente dos direitos humanos, a tolerância não é uma exigência em relação ao outro, é uma disciplina interna. Para se ter uma atitude de tolerância sã, é preciso exprimir sua diferença em relação a outrem sem medo ou arrogância. É necessário também que os outros reconheçam e aceitem a existência dessa diferença e do pluralismo, como nós mesmos nos dispomos a fazê-lo".

[...] "O que deve ser tolerado é decidido pelo indivíduo e o que não deve sê-lo é decidido pela coletividade, em particular, em uma democracia".

Dois exemplos demonstram isso claramente: Balduíno e o aborto e Eduardo e o divórcio. Em 1990, o Rei Balduíno da Bélgica recusou-se a assinar uma lei, legalizando o aborto em seu país, por motivos religiosos. Ele era católico fervoroso. Para tanto, ele abdicou, por um dia, de suas funções de tenente-geral do reino em favor de seu primeiro-ministro, reassumindo-a a seguir. Balduíno foi louvado publicamente por esse ato, mesmo pelos defensores dos direitos de aborto na Bélgica, que viam na atitude do Rei profunda convicção em relação a seus princípios e, ao mesmo tempo, respeito pela vontade popular.

Por outro lado, o Rei Eduardo VIII da Grã-Bretanha abdicou do trono em 1936 em razão da intolerância do povo e *establishment* britânicos em relação a seu desejo de casar-se com uma mulher duas vezes divorciada e tê-la como rainha. Ao insistir em desposá-la, o futuro Duque de Windsor passou a ser visto como egoísta e interessado apenas em si em vez de nas demandas de seus súditos. Mais revelador é esse fato ao considerarmos que ele foi o Príncipe de Gales mais popular e bem querido pela população

de seu país em todo o século XX.

Dois monarcas, duas épocas, dois resultados totalmente diversos no que diz respeito à tolerância (do indivíduo com as diferenças em relação às causas que defende) e a intolerância (da sociedade com as atitudes de seus governantes quando não correspondem à vontade popular). Duas pessoas que não toleraram e foram recompensadas por isso de forma diversa.

De qualquer forma, podemos perceber que a questão da tolerância nunca é unilateral e sim, bidirecional: ela diz respeito, essencialmente, à convivência na pluralidade, mas, como em toda convivência, os graus de tolerância são inequívocos já que os mais fortes tendem a tolerar menos que os mais fracos e apenas na medida de seus interesses (WOLFF, 1970).

Com efeito, é interessante notar que, ao longo da história mais recente da humanidade e, em especial, a do liberalismo ocidental, a tolerância tem sido usada sistematicamente como meio de controle e limitação das diferenças, muito mais que como um caminho de aceitação (MARCUSE e WOLFF, 1970), seja no mundo da política, seja no mundo dos negócios.

Em especial na política, a tolerância tem se mostrado uma arma poderosa no processo de legitimação continuada dos governos (WOLFF, 1970), ao permitir, sob determinadas condições, a expressão de atitudes, idéias e pontos de vista dissonantes daquelas defendidas pelos "senhores do poder". Entretanto, tolera-se apenas aquilo que não pode fugir ao controle e muito menos ameaçar o *status quo*. Em outras palavras, a prática da tolerância tem se mostrado especialmente poderosa no acomodamento de demandas mais substanciais em favor de demandas menos relevantes. De acordo com MARCUSE (1970):

"A tolerância é transformada do estado ativo em passivo, de prática em omissão: *laissez-faire* as autoridades constituídas. É o povo que tolera o Governo que, por seu lado, tolera a oposição dentro do contexto determinado pelas autoridades constituídas.

O mesmo poderia ser dito a respeito das relações dentro do ambiente empresarial. É possível tolerar um funcionário que não use a

indumentária apropriada de acordo com as normas da empresa ou que use vocabulário mais coloquial que o desejável, mas não se toleram atrasos, justaposição ou disputa entre os interesses particulares e os da empresa ou quaisquer outras atitudes, idéias ou crenças que limitem sua produtividade ou os objetivos da firma, em especial, o lucro. Um exemplo típico é a expressão religiosa dentro do ambiente de trabalho. Em geral ela é desencorajada ou mesmo impedida, principalmente quando destoantes do judaísmo-cristianismo mais comuns na sociedade ocidental. Algumas imagens cristãs mais discretas e preces ou signos judaicas são muitas vezes tolerados e mesmo incentivados em determinados ambientes, enquanto representações de cultos afro-brasileiros são terminantemente cerceadas.

A partir dessa ótica, os limites impostos às expressões individuais e a tolerância que é praticada no mundo corporativo podem ser mais bem avaliados, como, por exemplo, limitar em US\$ 100,00 (cem dólares) o valor máximo permitido para se aceitar presentes de fornecedores ou clientes. Uma quantia maior poderia indicar favorecimento ou "abdução" da consciência do funcionário em prol do presenteador no que poderia ser qualificado como uma relação promíscua e pouco profissional.

Dessa forma, a tolerância dentro do mundo empresarial é também uma tolerância condicionada pelo exercício do poder e a acomodação de "dissidentes" de acordo com uma convivência que não ameace a cultura da empresa, nem à sua alta direção, mas que, ao mesmo tempo, incentive a criatividade e a inovação, capazes de manter a firma como um agente relevante no seu mercado.

Por último e talvez, o mais importante, a tolerância dentro do mundo organizacional se dá em prol de uma convivência produtiva que incentive os negócios, ora usando a diversidade para engendrar a superação de paradigmas passados, ora usando a unicidade para consolidar os ganhos auferidos. Assim, é provável que em épocas de maior e mais rápido desenvolvimento, sejam toleradas maiores e mais profundas diferenças, enquanto em

épocas de consolidação ou manutenção a tolerância se veja restringida.

Em resumo, é preciso tolerar na medida em que é do interesse do desenvolvimento empresarial a diversidade e a pluralidade já que é daí que surgem a criatividade e a inovação tão necessárias aos negócios. Apesar disso, não se pode tolerar tudo, nem a todos, nem a todo momento. Por conseguinte, os limites do tolerável parecem ser: os objetivos e demandas da maior coletividade (o ambiente e a cultura na qual a tolerância se expressa), as crenças, valores e atitudes da alta direção da empresa (o comprometimento com demandas secundárias em prol de uma convivência facilitada), o tempo em que a tolerância ocorre (estágios diferentes da história da organização) e, por fim, a reciprocidade entre os atores sociais envolvidos com a tolerância (quando unilateral, a tolerância representa anulação dos próprios valores).

Referências Bibliográficas:

1. CHELIKANI, Rao V.B. J., Reflexões sobre a tolerância, Ed. Garamond, 1 Edição, Rio de Janeiro, 1999, ISBN 85-86435-20-1.
2. WOLFF, Robert Paul, MOORE, Barrington, MARCUSE, Herbert, Crítica da Tolerância Pura, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1970.
3. PAINTER, Ryan, Who are the real racists?, Disponível em: <<http://www.umich.edu/~mrev/archives/2000/09-27-00/racists.html>>. Acesso: 13 fev. 2003.
4. HART, John, Meaning of tolerance has changed, Disponível em: <<http://www.kstatecollegian.com/issues/v099b/sp/n106/opn-Hart-2-23.html>>. Acesso: 13 fev. 2003.
5. BERRYHILL, Dale, The Redefining of Tolerance, Disponível em: <<http://www-personal.si.umich.edu/~rlm/redetol.html#faja%20t'fo>>. Acesso: 13 fev. 2003.
6. BESSINGER, Donivan, Living Ethics: the way of wholeness, Disponível em: <<http://members.aol.com/dbscriptor/we2->

GESTÃO ESTRATÉGICA

22.htm#top>. Acesso: 13 fev. 2003.