

## O ACASO E A FORTUNA<sup>1</sup>

Hermano Roberto Thiry-Cherques<sup>1</sup>

### Resumo

A dificuldade de compreensão de termos com acepções similares é uma decorrência natural do processo de globalização. As interpretações culturalmente condicionadas são inevitáveis no contexto econômico e organizacional da atualidade. Nesse artigo examinamos os significados dos conceitos de *fortuna* e de *acaso* e as conseqüências da sua indiferenciação nas relações entre a cultura administrativa anglo-saxã e a latina. Argumentamos que o desconhecimento da diferença de significados traz conseqüências nocivas à gestão intercultural, ao planejamento e à logística.

**Palavras-chave:** acaso, fortuna, gestão, relações interculturais.

### Abstract

Understanding difficulties of similar meanings is a natural outcome of globalization process. Culturally conditioned interpretations are unavoidable in economic and organizational present time context. In this article we consider meanings of *fortune* and *hazard* concepts and the consequences of disregarding differences between the two ideas in Anglo-Saxon and Latin management cultures relationships. We argue that that neglecting this differentiation brings intercultural management, planning and logistics harmful consequences.

**Key Words:** hazard, fortune, management, intercultural relationship.

---

<sup>1</sup>. Doutor em Ciências – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Mestre em Filosofia – Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professor Titular da Fundação Getúlio Vargas. Estudos complementares no Brasil e na Alemanha – Deutsche Stiftung Für Internationale Entwicklung. hermano@fgv.br. Artigo recebido em 4/02/2003.

## 1 INTRODUÇÃO

Confio facilmente na Fortuna e a ela me entrego, do que tive até hoje antes razões para me louvar do que para me arrepender... [Michel de Montaigne, Ensaaios III, 12]

A identificação entre conceitos próximos, mas diferentes, é um fator de risco para a gestão em uma economia globalizada. As dificuldades semânticas foram contornadas pela utilização do inglês como língua universal, mas o mesmo não se pode dizer da interpretação culturalmente condicionada das palavras e expressões. A confusão entre o que se pretendia dizer e o que é interpretado pode gerar mais do que um mal-estar. Pode contribuir para gastos e desperdícios gerenciais.

Nos últimos anos temos pesquisado sobre a questão dos valores nas organizações. Um dos subprodutos dessas pesquisas, realizadas nos Estados Unidos, na França e no Brasil, foi a constatação dos problemas decorrentes da diferenciação de sentidos<sup>ii</sup>. Termos como *globalização*, *tecnologia*, *integração*, *alavancagem* têm significados distintos em cada cultura. Às vezes em cada setor econômico. Outros têm significados idênticos, mas são internalizados de forma diferente. É o caso dos termos sorte/fortuna e azar/acaso.

Jack Nilles, o idealizador do teletrabalho, disse ter chegado à idéia por acaso<sup>iii</sup>. Entre essa declaração e a interpretação latina, de que o processo não lhe custou nenhum esforço, há mais do que uma diferença de expressões. Há uma diferença de percepção sobre a vida e sobre o determinismo nos negócios. Essa distinção poderia perfeitamente continuar repousando nos desvãos dos preciosismos semiológicos não fosse o movimento atual de internacionalização ter revelado um viés entre o que se preconiza na literatura técnica de economia e administração, originária em sua maior parte dos Estados Unidos, e o que se entende por prudência gerencial nas organizações dos países de cultura latina.

A diferença entre os dois entendimentos passa despercebida. Mas não as conseqüências. Em uma economia globalizada, a apreensão de significados idênticos para termos semântica e culturalmente distintos gera distorções custosas. Nesse texto procuramos expor os significados de *acaso* e *fortuna*, a origem cultural das interpretações que lhe damos e as conseqüências potenciais da não diferenciação em três instâncias: a do gerenciamento internacional, a da planificação e a da aplicação de técnicas de logística.

## A diferença

Na linguagem cotidiana, a fortuna e o acaso são considerados sinônimos. A sorte e o azar antônimos. Mas não é assim. A fortuna e o acaso não são equivalentes, a má sorte não é o mesmo que o azar e nem mesmo existe a expressão “bom azar”<sup>iv</sup>. Quando nos referimos à boa ou à má fortuna, ou à boa ou má sorte, queremos dizer que as causas do que aconteceu são desconhecidas. Quando nos referimos ao acaso, favorável ou desfavorável, aos azares da vida, queremos dizer que o que aconteceu não tem razões, ou melhor, o que aconteceu está fora da cadeia de causalidades e efeitos. A fortuna tem uma causa desconhecida, o acaso não tem uma causa que se possa conhecer<sup>v</sup>. A fortuna deriva de uma privação de intenções, o acaso de uma privação de razões.

A diferença entre a fortuna e o acaso data da época da consolidação das línguas modernas. Na antigüidade clássica os entendimentos eram outros. Aristóteles inclui na estratégia, paralelamente à técnica, o acaso<sup>vi</sup>. A sorte é um dom, como o bom nascimento. O general, como o gestor da economia e dos negócios, devia contar com o acaso. A função do domínio técnico era a de compensar o azar. Mas a *tecne* não tinha o poder de eliminar o imprevisível. Séculos depois, São Tomás de Aquino retomou a idéia. Mas aí já estabeleceu uma distinção entre o destino ou o *fatum* (o fado), que existe somente nas coisas humanas, e o acaso ou o *casus* puro e simples<sup>vii</sup>.

A disparidade entre os dois termos se torna clara a partir do Renascimento. Maquiavel diz ter muita dificuldade para se defender daqueles que acham que o “mundo é governado pelo acaso”<sup>viii</sup>. Grande parte da sua obra e das idéias que expõe são dedicadas a provar o contrário. Que a fortuna é controlável. A ação política pode e deve se revestir da técnica aristotélica. Pode e deve iludir e contrapor-se à fortuna. Ele argumentava que ainda que a fortuna determine metade do que acontece, ela só ganha forma quando renunciamos a compreender os seus mecanismos. Que ela só nos determina quando não nos defendemos<sup>ix</sup>.

Também o acaso moderno tem uma conotação precisa. Não é mais o do puro acidente. Paralelamente ao conceito da fortuna, se desenvolveu no ocidente uma noção de acaso que não é o da providência, mas o da contingência, não o da inspiração de um Deus, mas da indeterminação da matéria.<sup>x</sup> O acaso, o azar/hazard/hasard, vem do árabe. É o dado (*az-zahr*<sup>xi</sup>). O indeterminado.

O problema que enfrentamos hoje não está na diferença entre os dois significados, mas em tomá-los por sinônimos. Por alguma razão, sobre a qual não vale a pena especular, os povos de origem latina tendem a lidar com o inesperado dentro do âmbito de entendimento da fortuna, enquanto povos de outras origens, como a anglo-saxã, de onde provém o essencial do saber administrativo contemporâneo, tendem a fazê-lo dentro do âmbito de entendimento do acaso.

Nós, os de cultura latina, lidamos com o fado, o *fatum*<sup>xii</sup>, com aquilo que foi predito. O destino que se pode decifrar e alterar. Já a literatura de economia e de administração trata do azar, do *casus*, que é um acidente inexplicável, uma indeterminação que não se pode compreender<sup>xiii</sup>. Nos negócios e na gestão nós nos consideramos beneficiários ou vítimas de acontecimentos cuja origem não sabemos, mas que julgamos poder saber. Já os anglo-saxões se têm como favorecidos ou prejudicados por coincidências e acidentes estatísticos, por algo cuja compreensão é impraticável ou inútil.

O gestor latino espera que o móbil da fortuna, que os desígnios insondáveis da divindade ou da natureza, seja lógico, razoável. Já o gestor de outras culturas raciocina e estabelece políticas a partir da convicção de que muitas coisas acontecem ao acaso e que nada tem a esperar do acaso porque, por definição, não há um móvel que o oriente ou que esse móvel, a intenção de Deus ou a causalidade do cosmos, é absolutamente insondável. O gestor latino tenta encontrar a lógica da fortuna – a sabedoria divina do Deus dos católicos. O gestor anglo-saxão há muito, desde o disseminar do protestantismo, como explicou Max Weber, colocou a lógica divina para muito além da razão humana<sup>xiv</sup>.

### **Gestão intercultural**

Michel de Montaigne, seguindo Ovídio, imputa à fortuna o êxito na medicina, nas artes, nos empreendimentos militares e, principalmente, nas empresas e nos negócios<sup>xv</sup>. Ele atribui à má fortuna grande parte dos desastres gerenciais e financeiros<sup>xvi</sup>. É essa exatamente a base da sabedoria gerencial latina. A sua *virtù*, está centrada na defesa contra a incerteza e na resistência às seduções da fortuna (como o jogo)<sup>xvii</sup> e dos golpes que ela possa causar (o abandonar-se às ilusões). Do outro lado, o do acaso, a sabedoria gerencial do capitalismo triunfante está centrada na precisão e na ousadia.

Quando negociamos uns com os outros, quando o gerenciamento é intercultural, essa distinção deve ser superada. Não é fácil. No campo mais amplo do entendimento sobre o mundo e a política, o viés é irrelevante. Para um americano, por exemplo, a idéia de que o assassinato de Kenedy possa não ter sido um complô é perfeitamente aceitável. O mesmo vale para um inglês no que se refere à morte de Lady Di. Tendemos a pensar diferente. A considerá-los ingênuos. Eles a nos considerar paranóicos. Mas isso não tem maiores conseqüências. No entanto, quando, por exemplo, acontece um imprevisto danoso para um processo de negociação gerencial, o esforço para conciliar a tensão entre a perspectiva latina, que tende a ver causas inconfessáveis no menor acidente de percurso, e a anglo-saxã, que tende a atribuir ao descuido, à “incompetência latina”, tudo de ruim que acontece, pode ter custos altos.

A preocupação latina com a fortuna, boa ou má, dos investimentos leva naturalmente ao zelo maior com o passivo, com a origem dos recursos. Já a preocupação anglo-saxã com as eventualidades e flutuações do mercado faz dirigir a atenção para as ameaças e para as oportunidades que se apresentam aos ativos, aos recursos da organização. Essa diferença de perspectivas conduz a que o propósito estratégico no âmbito latino seja, em geral, o do ajuste da distância entre o desejável e o possível, enquanto os americanos e ingleses (também os asiáticos) trabalham tanto com o provável como com o improvável. As projeções declaradas pelas organizações latinas têm um caráter fortemente cultural, isto é, estão fundadas naquilo que tem acontecido, enquanto as projeções das organizações de outras linhagens – americanas, asiáticas – voltam-se para o que pode acontecer.

Quando Andy Grove (TOFFLER, 2000), ex Intel, fala de “pontos de inflexão” ele está pensando no acaso, na forma de se prevenir e de reagir ao que a teoria da decisão apelidou “estados da natureza”, eventos imprevisíveis. Mas nos países latinos a leitura que é feita dessa declaração é outra. É a da fortuna. As ações que desencadeiam são opostas. Na cultura norte-americana as atenções estarão voltadas para a previdência, para evitar ou remediar um mal que pode não acontecer. Na latina, para a prevenção, para a previsão antecipada de um mal que não se sabe quando vai acontecer. A diferença é sutil. Os custos de uma e de outra ação são diferentes. Os resultados de ambas incertos. Mas o custo do gerenciamento latino pode ser aumentado quando utilizamos o instrumental de previdência contra o acaso, típico da cultura americana, para fazer prevenção contra a fortuna.

## Planejamento

Quando um gestor latino menciona o planejamento, ele deixa transparecer naturalmente o *amor fati*, a inclinação ao destino, o apego à série ordenada de causas e efeitos enunciada da eternidade pela divindade primordial. O *amor fati* rege a percepção do planejamento latino, um planejamento dionisíaco, que aceita e incorpora o necessário<sup>xviii</sup>. É um planificar que se contrapõe ao outro ideal. O ideal apolíneo de construção do futuro, que é o que consta dos manuais de planejamento econômico e estratégico. O ideal que se deixa entrever na idéia de “opções estratégicas”, tão cara às empresas americanas e britânicas<sup>xix</sup>.

As raízes dos dois entendimentos são profundas. Ao deixar Barcelona, D. Quixote diz para Sancho não haver nada que venha por acaso, que tudo vem pela pré-ordenação dos céus, que cada um de nós é o construtor de nossa própria fortuna<sup>xx</sup>. O que ele está dizendo é que o planejamento latino é premonitório, é uma antecipação [*anticipatio*] constituída a partir do acúmulo da experiência. O planejar latino é uma intuição sobre a ordenação do mundo<sup>xxi</sup>.

O planejamento intuitivo já era estranho ao contemporâneo de Cervantes, Francis Bacon. Ensinava ele que duas coisas estão fora do nosso comando: a situação da natureza e os desígnios do acaso. Que devemos ter presente que a base de uma e a condição da outra limitam o nosso conhecimento. É essa perspectiva baconiana que norteia o planejamento disseminado como correto a partir do êxito da economia e das organizações americanas. Um planificar indutivo, uma interpretação constituída a partir de inferências. Uma atitude científica, objetiva<sup>xxii</sup>.

Essa distância entre duas concepções aparentemente unívocas acaba por gerar uma frustração de expectativas nas organizações latinas: a opinião de que o planejamento é uma coisa que se faz por fazer, sem maiores cuidados. Não que nas organizações americanas o nível de acerto das projeções seja necessariamente superior do que nas organizações latinas, senão que as primeiras parecem muito melhor preparadas tanto para tirar proveito dos acertos como para absorver os equívocos da planificação.

## Logística

No plano da logística o viés reside entre a atitude latina preventiva e a atitude prudencial das técnicas de projeção. A primeira, dirigida à tentativa de absorver os efeitos dos desregramentos da fortuna, a segunda aplicada na busca de regularidades do acaso.

Muito embora a atitude e as técnicas encerrem ambas o propósito de antever qualquer risco no armazenamento e deslocamento de recursos, a profecia e o prognóstico não são a mesma coisa e os efeitos dessa disparidade podem ser marcantes. É, por exemplo, difícil para alguém de cultura latina operar sobre conceitos como os de porcentagem de risco ou margem de erro. Quando se menciona uma margem de erro, digamos de 5%, a aspiração mais imediata do gestor de origem latina é a de querer saber qual a margem de erro da projeção. O bom treinamento inibe a pergunta sobre qual a margem de erro da margem de erro. Mas a tendência a adivinhar aquilo que os números não podem revelar é quase irresistível.

A logística julgada de boa procedência segue o vício das ciências humanas de procurar previsões matemático-estatísticas e critérios afins das ciências naturais. A prevalência numérica e até a sua exclusividade é o que se encontra recomendado pelos manuais de logística<sup>xxiii</sup>. Esse é um problema menor, onde o amor à precisão quantitativa é generalizado. Nos países de cultura latina, em que as datas têm valor quase que simbólico, em que os compromissos são mais sentimentais do que legais, em que o rigor é considerado uma indelicadeza, os gestores de logística, para serem minimamente eficientes, têm que traduzir as técnicas e algoritmos consoante a interpretação do humor dos atores e das circunstâncias.

É possível que essa precariedade de resultados e a desconfiança das estatísticas como orientadoras da ação administrativa tenham levado ao entendimento diferenciado dos processos de flexibilização. Eles são direcionados para a variabilidade das possibilidades de elementos individualizados nas organizações latinas, enquanto as técnicas em voga recomendam a múltipla utilização de elementos similares, as famílias de recursos compatíveis.

## **Conseqüências**

A diferença na preparação para enfrentar o imprevisto, seja a disparidade da conduta gerencial entre a prevenção ante os desígnios da fortuna e a providência ante os azares do acaso, seja a distinção entre o fundamento premonitório e o indutivo na planificação, seja a

distância entre a logística baseada na razão e a cultural-dependente, é apenas uma das conseqüências possíveis da interpretação equivocada do sentido da fortuna e do acaso. Outros efeitos podem ser menos perceptíveis e mais graves.

Nas relações entre o capital e o trabalho, a dimensão do acaso, ao contrário da dimensão da fortuna, permite conceber as vicissitudes da economia e o *modus operandi* do capitalismo de uma forma neutra. A dimensão da fortuna faz com que qualquer ameaça ao trabalho, tal com estabelecido, seja percebida como dirigida contra o trabalhador. Isso, certamente, acirra a luta no mundo latino para manter e avançar sobre as conquistas trabalhistas, mas pode levar ao emperramento da evolução da economia e conduzir à generalização do distúrbio da paranóia<sup>xxiv</sup>. Os recursos humanos para o gestor latino são constituídos por seres em que a fortuna bergsoniana<sup>xxv</sup> fez presente um impulso autonomamente criativo. Já os recursos humanos para a literatura administrativa são, antes e acima de tudo, recursos.

Nas relações entre capital e capital, e também, nas relações entre economias, a indiferenciação entre acaso e fortuna tem levado a não poucas dificuldades. Por exemplo, o que vem se chamando de *moral hazard*, que é a idéia de que a proteção a mercados setoriais, nacionais ou regionais gera uma indiferença quanto aos riscos econômicos e comerciais envolvidos, é típica do entendimento do imprevisto como acaso (HAUSMANN, 1999). Segundo esse entendimento, é obviamente lógico que se alguém não está sujeito ao acaso, o acaso deixa de existir. Como conseqüência, a condução da economia e a gestão das organizações passam a se dar em ambiente de certeza, o que diminui drasticamente a sua eficiência. A corrente oposta, do “pecado original”, que sustenta que o comércio e as organizações que se situam em economias frágeis não têm como resistir às flutuações do mercado, é típica do entendimento do imprevisto como fortuna. Segundo esse entendimento, a conseqüência da não proteção seria a alienação do patrimônio econômico aos mais fortes e a quebra das organizações. Parece claro que a solução hoje delineada para o dilema da proteção de mercados, que é a do protecionismo seletivo e negociado acompanhado de uma arquitetura econômica e institucional preventiva (CHRISTIANSEN, 2001), teria sido equacionada com menos custos se a compreensão dessa diferença fosse evidenciada mais cedo.

Os mecanismos individuais que usamos para enfrentar o problema do acaso e da fortuna são complexos. Não podemos ser responsabilizados pelo acaso, mas nos responsabilizamos pela fortuna. Quando Freud afirma que “considerar o acaso como indigno



de decidir nosso destino nada mais é do que uma recaída na concepção religiosa do mundo”<sup>xxvi</sup>, ele denuncia claramente essa distinção da fortuna, “religiosa”, particular e cristã, como inferior intelectualmente ao acaso, estatístico, universal e leigo. Como algo que temos que combater. Isso pode não ser difícil. Lacan, ao examinar o mecanismo que transforma o inaceitável (para a psique) acaso em necessidade, fala em “leis do acaso” que são seqüências anteriores ao que nos acontece, nas quais encaixamos os eventos para lhes dar sentido. O imprevisível passa, então, a parecer previsível pela criação de um antecedente temporal. Domesticamos mentalmente o acaso e nos livramos da responsabilidade sobre a fortuna.

No plano mais amplo da vida social, da economia, das organizações, o caminho para redução dos efeitos nocivos entre a dimensão do acaso e a da fortuna passa, em primeiro lugar, pelo entendimento dessa diferença. Em segundo, pelo aprendizado da visão do outro. De um lado, porque o conceito de fortuna gera uma série de precauções responsáveis pela sobrevivência e capacidade de reação das organizações do mundo latino. De outro, porque aceitar o imprevisível tem-se demonstrado um bom negócio. Nem só a penicilina é fruto de uma casualidade. O *Silicon Valley* e a criação do primeiro *browser* também o são<sup>xxvii</sup>.

Por último, e mais importante, a redução dos efeitos nocivos da indiferenciação cultural deve passar pela conformidade com a própria cultura. Se alguma conclusão pudemos tirar do que observamos é que os problemas e dificuldades que derivam da ignorância dos significados poderiam ser mais bem equacionados sem o avassalamento institucional, teórico e empresarial do mundo latino, perplexo ante o êxito da cultura econômica e administrativa norte-americana. Mesmo porque o significado e valor do êxito são completamente diferentes nas duas culturas.

---

## **Notas**

<sup>i</sup> O autor é grato ao Prof. Enrique Saravia e a Roberto Pimenta pelos comentários à versão inicial desse texto

<sup>ii</sup> Pesquisas realizadas no Rio de Janeiro [EBAPE – FGV, Cherques (2.000)], em Washington – University of Maryland, Cherques (2.002) e em Paris, Université de Paris – Nouvelle Sorbonne; Le projet culturel, em elaboração.

<sup>iii</sup> Cf. Gurusonline 2.002

<sup>iv</sup> A fortuna, como a sorte, costuma ser positiva, como ventura e riqueza, embora existam a má fortuna e a triste sorte. O acaso é tido como indiferente, como imprevisível. O azar como negativo, embora o verbo azar signifique dar oportunidade ou tornar apropriado.

v Essa é uma distinção ou, pelo menos um problema, que data dos gregos. Aristóteles [Física, II, 4, 195 b 30 e ss], ante a dificuldade de explicar a fortuna e o acaso, postulou que além das quatro causas existiriam a sorte [fortuna] e o azar [casus]. Ambos seriam “causas por acidente”, isto é, não necessárias, relativas a acontecimentos excepcionais e inesperados, mas não inexplicáveis. Ambos são privações; a fortuna seria uma privação da arte e o acaso, uma privação da natureza [Metafísica, A 3 . 1070 a 8]. A distinção mais precisa é a de Demócrito, que segundo Cícero [De natura deorum I, 24,66] dá a fortuna, o fado e o destino como cegos [concurso quodam fortuito] e o acaso ou azar como uma “ausência de causa eficiente definida” [diferente, portanto, da distinção de Aristóteles - Física, II, 5, 197 a 8] e de São Tomás de Aquino, que se limita a comentá-la [Contra Gentios I, 72; II, 92 etc.]

<sup>vi</sup> [Ética a Eudemono VIII, 2, 1247].

<sup>vii</sup> São Tomás de Aquino; Suma sobre a fé, capítulo CXXX – V-III

<sup>viii</sup> O Príncipe, capítulo XXV

<sup>ix</sup> Ver Merleau-Ponty - 1991

<sup>x</sup> Ver François - 1996

<sup>xi</sup> O termo e o conceito entram nas línguas modernas via o espanhol. Só adquire a noção atual por volta do século XVI . Ayto - 1993

<sup>xii</sup> “*fatum*” é o particípio do verbo “*fari*”, falar.

<sup>xiii</sup> O entendimento das causas do azar ou do acaso é impossível não porque elas não existam, mas porque são aleatórias o que, logicamente, torna as possibilidades de ocorrência equivalentes [não diferenciáveis]

<sup>xiv</sup> Os textos bíblicos não apresentam uma doutrina da predestinação. Apenas insistem sobre o poder da graça divina. O pensamento católico segue a idéia de que o pecado dos homens – não o original – condena a humanidade, mas há um desígnio divino de salvação, ao qual podemos falhar. Para os calvinistas Deus predestina, independentemente da ação dos homens. O calvinista busca os signos de Deus [da sua salvação] vivendo de acordo com os mandamentos. Segue a declaração de Mateus [25,34] de que os eleitos estão escolhidos desde a criação do mundo.

<sup>xv</sup> Ensaio I, 23, 34, A citação de Ovídio [Metamorfoses, ii, 140] “Eu deixo o resto à fortuna” encontra-se em Ensaio III, 9, a declaração de se abandonar a fortuna em Ensaio III, 10

<sup>xvi</sup> Ensaio, III, 2

<sup>xvii</sup> É o que diz Sêneca [Epistola 8; 3]

<sup>xviii</sup> Para Nietzsche, (1986) o homem dionisíaco não está escravizado ao passado nem teme o futuro justamente porque aceita o necessário, o inevitável. Diz ele: “Minha fórmula para expressar a grandeza do homem é ‘amor fati’; o não querer que nada seja distinto ... todo idealismo é mendicância frente ao necessário...”

<sup>xix</sup> Ver, por exemplo, a entrevista de John Browne da British Petroleum a Stevem Prokesch de Harvard Business Review no. [out – 97]

<sup>xx</sup> D. Quijote; Parte II, Cap. 66

<sup>xxi</sup> Para os latinos, para Cícero, por exemplo, a *antecipatio* é a “noção natural que se constitui espontaneamente em todos os homens a partir da experiência sensível” [De natura deorum, 1, 16, 43sq]

<sup>xxii</sup> Para os anglo-saxões, como Francis Bacon [1561-1626], a “antecipação natural” deriva de um procedimento indutivo apressado e deve ser substituída pela interpretação natural, pelo conhecimento rigoroso e científico da realidade objetiva [Novo organum 1, 26 ; I, xxi]. Também em *Advancements of learning*, II; XXII, Londres, Enciclopaedia Britannica; 1974

<sup>xxiii</sup> Em que pese a insustentabilidade teórica dessa deformação, denunciada pela fenomenologia ainda no início dos anos vinte do século passado e demonstrada empiricamente ineficaz no seu transcurso. É que as ciências empíricas partem do suposto da determinação geral, da explicabilidade dos fenômenos por causas e motivos. Até na física isso foi superado.

<sup>xxiv</sup> Macedo, 1997

<sup>xxv</sup> Para Bérghson (1954), a vida é animada por um ímpeto espontâneo, o elã vital que se desenvolve em séries divergentes.

<sup>xxvi</sup> Freud, Sigmund; Une souvenir d'enfance de Leonard da Vinci; Paris; Gallimard; 1978. Citado por Macedo 1997

<sup>xxvii</sup> O ponto de vista de Brian Arhur é de que é o acaso, e não o cálculo, que seleciona a solução econômica. Depois, a liderança do agente selecionado cria aderentes que a reforçam. É o caso da Intel – Microsoft. O acaso determinou que um reitor de engenharia emprestasse US\$ 500.00 a dois estudantes que deram o impulso inicial ao *Silicon Valley*. Foi também por acaso e teimosia que Marc Andreessen e Eric Bina criaram, em 1993, o primeiro *browser*.

## Referências

ARTHUR, Brian W. *O acaso histórico*. Entrevista a GurusOnline. Disponível em : < <http://gurusonline.tv/pt/conteúdos/miles.6.asp>>. Acesso em 2001.

AYTO, John. **Dictionary of word origins**. EUA: Little, Brown and Company, 1993.

BERGSON, Henry. **L'évolution créatrice**. Paris: Presses Universitaires de France, 1954.

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry; Paulo César Negreiros de Figueiredo. **PRODUTEC – Gerenciamento da produtividade e da tecnologia em organizações atuantes no Rio de Janeiro**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1994, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas - EBAP/FGV, 1994.

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry. **Modelos de sobrevivência**. 2000. Tese (Doutorado) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2.000.

\_\_\_\_\_. **Ética na era digital**. Documentos de pesquisa 1-9. Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial, Fundação Getulio Vargas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Modelagem de projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHRISTIANSEN, Hans. Moral hazard and international financial crises in the 1990s. **Financial Market Trends**. Paris: Mar, 2001.

GURUSONLINE 2.002. Disponível em: <<http://gurusonline.tv/pt/conteúdos/miles 6.asp>>.

HAUSMANN, Ricardo. Should there be five currencies or one hundred and five? **Foreign Policy**. Washington: Outono, 1999.

JULIEN, François. **Traité de l'efficacité**. Paris : Grasset et Fasquelle, 1996.

LACAN, Jacques. **Ecrits**. Paris: Editions du Seuil, 1966.

MACEDO, Heitor O'Dwyer de. O acaso e a realidade. **Percorso n.19**. 2º semestre de São Paulo: Departamento de Psicanálise do Instituto Sedes Sapientiae, 1997 .

MERLEAU-PONTY, Maurice. Nota sobre Maquiavel. **Signos**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

NIETZSCHE, F. **Ecce homo**: como alguém se torna o que é. São Paulo: M. Limonad, 1986..

TOFFLER, Alvin; Toffler, Heidi. Terceira onda é uma realidade irreversível. **O Estado de São Paulo**, 9 jul. 2000.

---

