

tentativa para coordenação que não seja funcionalmente solicitada pode produzir uma grande quantidade de novos problemas organizacionais.

Um erro que tem origem nesta concepção errônea é a falha em reconhecer a equifinalidade do sistema aberto, ou seja, que existe mais de um modo de produzir um determinado resultado. Em um sistema físico fechado, as mesmas condições iniciais podem conduzir ao mesmo resultado final. Nos sistemas abertos esse não é o caso, mesmo em nível biológico. E é muito menos verdade no nível social. Não obstantê, na prática, insistimos em que existe um modo melhor para todos os recrutas em montar uma espingarda, uma melhor maneira para o jogador de beisebol encaixar uma bola atrás das quatro linhas e, por isso, padronizamos e ensinamos esses melhores métodos. Entretanto, é verdade que, sob certas condições, existe um melhor modo, porém é necessário que essas condições sejam primeiramente estabelecidas. O princípio geral que caracteriza todos os sistemas abertos é que não é preciso haver um único método para a consecução de um objetivo.

Um segundo erro jaz na noção de que as irregularidades no funcionamento de um sistema, originadas por influências do meio são variâncias de erro e que, como tais devem ser tratadas. De acordo com esta concepção, essas irregularidades devem ser mantidas fora dos estudos de organizações. Elas devem ser excluídas das próprias operações da organização, como irrelevantes e contra elas se deve estar prevenido. As decisões dos executivos em omitir consideração a fatores externos ou de se prevenirem contra tais influências de maneira defensiva, como se elas desaparecessem se fossem ignoradas, constituem um exemplo deste tipo de raciocínio. Exemplo igual é a atitude, atualmente fora de moda, dos homens de negócios em relação à clientela de cujo apoio dependem — “o público que se dane”. Por outro lado, a teoria do sistema aberto manteria que as influências do ambiente não são origens de variâncias de erro, mas que são integralmente relacionadas ao funcionamento de um sistema social e que não podemos compreender um sistema sem um estudo constante das forças que a ele se impõem.

Além disso, pensar na organização como um sistema fechado resulta na falha em desenvolver a inteligência ou a função de feedback para obter informação adequada sobre as mudanças nas forças do meio. É surpreendente a fraqueza de muitas empresas industriais em seus departamentos de pesquisa de mercado, quando tanto dependem do mercado. Pode-se arriscar fazer a predição de que as organizações em nossa sociedade se movimentarão cada vez mais para o aprimoramento das instalações e facilidades de pesquisa para avaliação das forças do meio. O motivo é que estamos no processo de corrigir nossa concepção errônea da organização como sistema fechado.