

9. *Eqüifinalidade.* Os sistemas abertos são ainda caracterizados pelo princípio da eqüifinalidade, sugerido por von Bertalanffy em 1940. De acordo com esse princípio, um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais. Os bem conhecidos experimentos biológicos com o ouriço-do-mar demonstram que uma criatura normal dessa espécie pode desenvolver-se de um ovo completo, de cada metade de um ovo dividido ou do produto da fusão de dois ovos completos. À medida em que os sistemas abertos se deslocam em direção a mecanismos regulatórios para controlar suas operações, a quantidade de eqüifinalidade pode ser reduzida.

## ALGUMAS CONSEQUÊNCIAS DE CONSIDERAR ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

No capítulo seguinte faremos inquirições sobre as implicações específicas de considerar as organizações como sistemas abertos e sobre as maneiras pelas quais as organizações sociais diferem de outros tipos de sistemas vivos. A esta altura, no entanto, devemos chamar a atenção para certas concepções errôneas que surgem, tanto na teoria como na prática, quando as organizações sociais são consideradas como sistemas fechados e não abertos.

A principal concepção errônea é a falha em reconhecer completamente que a organização depende continuamente de inputs do meio ambiente e que o influxo de materiais e de energia humana não é uma constante. O fato de que as organizações têm dispositivos protetores intrínsecos para manter a estabilidade, e que são notoriamente difíceis de se modificarem na direção desejada por algum reformador, não deve obscurecer as realidades das interrelações dinâmicas de qualquer estrutura social com seu ambiente natural e social. Os próprios esforços da organização para manter um ambiente externo constante produzem mudanças na estrutura organizacional. A reação aos inputs modificados para abafar suas possíveis implicações revolucionárias também resulta em mudanças.

Os modelos típicos em teorização organizacional concentram-se em princípios de funcionamento interno, como se estes problemas fossem independentes de mudanças no meio ambiente e como se não afetassem a manutenção de inputs de motivação e de moral. As movimentações em direção a uma integração e coordenação mais íntimas são feitas para garantir estabilidade, quando a flexibilidade pode ser o requisito mais importante. Além disso, coordenação e controle tornam-se fins por si mesmos e não meios para um fim. Essas movimentações não são vistas em plena perspectiva como ajustando o sistema ao seu ambiente, mas como metas desejáveis dentro de um sistema fechado. De fato, no entanto, cada