

**R  
E  
L  
A  
Ç  
Õ  
E  
S**

**P  
Ú  
B  
L  
I  
C  
A  
S**



# VISÃO CONTINGENCIAL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: paradigma funcionalista

MARTHA ALVES D'AZEVEDO\*

**RESUMO:** O paradigma funcionalista forneceu a estrutura dominante para a condução do estudo das organizações. A Teoria Contingencial das organizações sintetiza as principais noções da teoria dos sistemas abertos com os resultados da pesquisa objetivista. Para a atividade de Relações Públicas é o melhor caminho para alcançar seus objetivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações Públicas : Paradigmas  
Relações Públicas : Contingencial e Funcionalismo

**ABSTRACT:** The Funcionalist Paradigm has provided the dominant framework for the conduct of the study of organizations. The contingency theory of organizations syntetisize the principals notions of open systems theory with the results of objectivist research. To the Public Relations activity is the better way to reach its objectives.

**KEY-WORDS:** Public Relations : Paradigms  
Public Relations : Contingencial and Funcionalist

---

\* Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. Mestre em Ciência Política pela UFRGS. Professora Adjunta do Departamento de Comunicação da UFRGS.

## 1 INTRODUÇÃO

Depois de consultar alguns teóricos da corrente funcionalista, julgamos que Gibson Burrell e Gareth Norgan, em sua obra **Sociological paradigms and organizational analysis** melhor nos permitiam a colocação das posições desta corrente para chegarmos ao desenvolvimento da atividade de Relações Públicas nela inserida. Os autores definem duas dimensões e quatro paradigmas que caracterizam diferentes visões da teoria social. Uma dimensão subjetiva-objetiva e, outra da regulação-mudança radical, e quatro paradigmas: Radical humanista, Radical estruturalista, Interpretativo e Funcionalista. (Burrell, Morgan, 1979)



Fig. 1 - Quatro paradigmas para análise da teoria social.

Os quatro paradigmas definem fundamentalmente diferentes perspectivas para a análise dos fenômenos sociais. Aproximam este esforço de pontos de vista contrários e dão origem a diferentes conceitos e instrumentos de análise.

Afirmam os autores que:

“identificando quatro paradigmas na teoria social estão, em essência, sugerindo que é significativo examinar o trabalho na área do sujeito em termos de quatro conjuntos de suposições básicas. Cada conjunto identifica uma realidade social-científica inteiramente separada. Estar localizado em um paradigma particular é ver o mundo em uma visão particular. Os quatro paradigmas definem então quatro pontos de vista do mundo social baseados em diferentes suposições meta-teóricas com visão da natureza, da ciência e da sociedade “. (Burrell, Morgan, 1979, p. 24).

Como qualquer outro mapa, “fornece uma ferramenta para estabelecer onde você está, onde você esteve e onde é possível ir no futuro.” (Burrell, Morgan, 1979, p. 24)

## 2 O PARADIGMA FUNCIONALISTA

O acesso à ciência característico do paradigma funcionalista está enraizado na tradição da sociologia positivista. Originando-se na França, no início ou primeiras décadas do século XIX, o paradigma funcionalista recebeu contribuição dos trabalhos de Augusto Comte, Herbert Spencer, Emile Durkheim e Vilfredo Pareto. O funcionalismo crê que o mundo social é composto de artefatos práticos, relativamente concretos, que mantêm relações que podem ser identificadas, estudadas e medidas através de instrumentos derivados das ciências sociais. O uso de analogias mecânicas e biológicas como uma maneira de modelar e conhecer o mundo social é muito utilizado em outras teorias funcionalistas. Desde as primeiras décadas do século vinte, contudo, o paradigma funcionalista foi grandemente influenciado por elementos da tradição germânica do pensamento social. Como resultado do trabalho de tais teóricos como Max Weber, George Simmel e George Herbert Mead, elementos desta corrente idealista foram utilizados. Tais teorias rejeitaram o uso das analogias mecânicas e biológicas para estudar o mundo social e introduziram idéias que deram ênfase à importância de compreender a sociedade desde o ponto de vista dos atores que estão atualmente envolvidos no desempenho das atividades sociais.

Desde 1940 houve também uma injeção de certa influência marxista característica da mudança radical. Foram introduzidas no paradigma uma tentativa de radicalizar a teoria funcionalista e rebater a acusação geral de que o funcionalismo é essencialmente conservador e incapaz de fornecer explicações para a mudança social. (Burrell, Morgan, 1979, p. 27)

## SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL

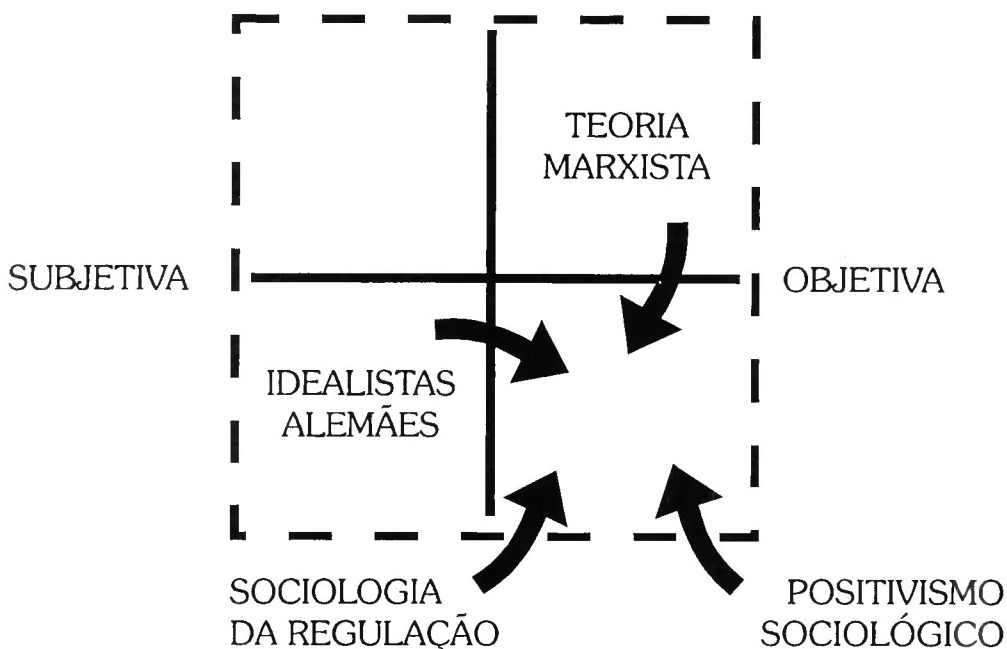


Fig. 2 - Influências intelectuais sobre o paradigma funcionalista.

A formação do paradigma funcionalista pode ser entendida em termos da interação de três pontos de vista das forças intelectuais acima exemplificadas.

“Este processo de fusão e incorporação é refletido na posição que a teoria resultante ocupa nas duas dimensões analíticas do paradigma. A tradição idealista germânica influenciou a emergência de teorias funcionalistas de uma orientação mais subjetivista. A tradição marxista está refletida nas teorias funcionalistas que têm seu ponto de convergência no conflito e mudança. As diferenças geram muitos assuntos para o debate crescente dentro do paradigma entre escolas de pensamentos rivais e, também pela natureza dos assuntos discutidos. Assim, os teóricos integrativos criticam os funcionalistas estruturais e os teóricos sistêmicos nos campos em que os últimos não podem lidar com os problemas de conflito, mudança e desvios. Os interacionistas criticam-nos por serem demasiado orientados para considerações estruturais, e por ignorarem a natureza emergente da organização social. Processo versus estrutura, voluntarismo versus determinismo, tornam-se assuntos de debate.”(Burrell, Morgan, 1979, p.108).

Teóricos identificados no paradigma funcionalista estão ligados por uma visão partilhada da natureza fundamental da realidade sócio-científica para a qual seus trabalhos são dirigidos. Estão submetidos a uma visão do mundo social que olha a sociedade como ontologicamente anterior ao homem e busca colocar o homem e suas atividades dentro deste contexto social mais extenso. Merton notou que “o conceito de função envolve o ponto de vista do **observador**, não necessariamente aquele do participante.” (Merton, 1968, p. 78)

Teóricos identificados dentro do contexto do paradigma funcionalista tendem a assumir o ponto de vista do **observador**, e tentam relatar o que **eles** observam e julgam como importantes elementos em um contexto social mais amplo. (Merton, 1969, p. 107). Esta perspectiva é comum aos interacionistas, os teóricos integrativos, os teóricos do sistema social e o objetivista.

A visão funcionalista deste contexto social mais amplo também tende a ter muitos pontos comuns de referência. É uma visão que assume uma ordem e modelo continuado. **É gerada para prever uma explicação do que é** (o grifo é nosso). Percorrendo vários mas limitados degraus de ordem e desordem, consenso e dissenso, integração social e desintegração, solidariedade e conflito, necessidade de satisfação e frustração, o empenho global é para buscar uma explicação de porque a fábrica social tende a manter unida a sociedade. É aparelhada para dar uma explicação da natureza regulada dos interesses humanos. (Burrell, Morgan, 1979, p. 107). O paradigma está baseado sobre uma norma básica da racionalidade objetiva. Este conceito fornece um elo direto entre as duas dimensões que definem o paradigma regulativo e a visão objetivista do mundo social. A concepção de ciência que fundamenta o paradigma dá ênfase à possibilidade de investigar objetivamente tornando possível fornecer verdadeiro conhecimento explicativo e preditivo da realidade externa. É uma concepção que atribui independência ao observador - uma habilidade para observar o que é, sem afetá-lo. É uma concepção que afirma que há padrões de ciência gerais, externos e universais que podem servir como uma base para determinar o que constitui uma explicação adequada do que é observado. É uma concepção que, acima de tudo, assume que há regras externas e regulamentações governando o mundo externo. (Burrell, Morgan, 1979, p. 107)

A essencial racionalidade refletida nesta visão da ciência é posta à disposição dos funcionalistas para explicar a essencial racionalidade da sociedade. A ciência provê uma estrutura de referência que dá ênfase a uma ordem e coerência similar àquela encontrada no mundo natural. Os métodos da ciência são usados para gerar explicações do mundo social consistente com a natureza e filosofia da própria ciência. Ciência, nas mãos dos funcionalistas, torna-se uma ferramenta para impor ordem e regulamentação sobre o mundo social, ordem e regulamentação a partir do ponto de vista do observador.

### 3 ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

“Uma sociedade moderna com sua complexidade de organizações torna-se uma sociedade multi-grupal.” (MacIver, 1960, p. 51).

Como impor ordem e regulamentação à infinidade de grupos que constituem as organizações que dão estrutura à sociedade ?

Na atualidade o estudo das organizações tem sido bastante aprofundado na procura para identificar formas que atendam às necessidades do mundo atual e futuro. Novas teorias surgem a partir de pesquisas realizadas e estudos prospectivos que buscam identificar as mudanças que ocorrem de forma cada vez mais rápida na sociedade. Muitas destas teorias, segundo Burrell e Morgan, estão localizadas dentro do contexto do que foi denominado o paradigma funcionalista. Nele, os autores identificam quatro principais perspectivas teóricas: a estrutura de referência de ação, teorias das disfunções burocráticas, a teoria pluralista e a teoria do sistema social e objetivismo. "A perspectiva dominante dentro do campo dos estudos da organização é caracterizada por uma relação fechada e interativa entre a teoria do sistema social e o objetivismo", dizem os autores. (Burrell, Morgan, 1979).

A teoria clássica da administração resultante das observações de Frederick Taylor (1841-1915) e de Henri Fayol (1841-1925) como um todo, para Burrell e Morgan foram fundadas sobre suposições que caracterizam a mais objetivista região do paradigma funcionalista (p. 127).

As experiências de Mayo e seus seguidores em Hawthorne e pós-Hawthorne caracterizam igualmente o objetivismo do paradigma funcionalista. As pesquisas efetuadas em Hawthorne representam para Burrell e Morgan uma das primeiras tentativas de visualizar uma situação organizacional em termos de um sistema de partes interrelacionadas e, anteciparam um grande número de avanços em relação à noção da teoria sócio-técnica dos sistemas.

Sendo o paradigma funcionalista o mais utilizado pelos teóricos da organização, ele perpassa pelas teorias que foram surgindo cada vez mais rapidamente a partir dos anos 40.

A partir dos anos 50, a abordagem de sistema aberto estabeleceu-se nos estudos das organizações. Para Burrell e Morgan há pouca diferença entre funcionalismo estrutural e a teoria dos sistemas abertos, onde o último é limitado ao uso de analogias de sistemas organísticos. Para os autores "no final dos anos 50, contudo, muitos funcionalistas estruturais começaram a descreverem-se como teóricos de Sistemas Abertos, e um número de antigos modelos funcionalistas começaram a aparecer em novas roupagens." A abordagem é baseada na suposição de que o sistema tem uma unidade funcional: "Se o sistema não está trabalhando bem", dizem Burrell e Morgan, " implica em que certos "imperativos não estão sendo encontrados." Logo, a abordagem toda é engrenada para definir os imperativos que fazem o sistema trabalhar. A noção de sistema sócio-técnico é baseada essencialmente sobre a idéia de que os imperativos humanos e técnicos devem ser satisfeitos no interesse do sistema como um todo. "Pessoas, tecnologia, recursos, etc. são olhados como "inputs" para um processo proposadamente racional programado para o alcance de estados finais." (Burrell, Morgan, 1979, p. 154-155)

Os estudos teóricos conduziram a estudos empíricos das características organizacionais, procurando correlações entre a teoria e as formas de melhor utilizá-la na prática administrativa. O interesse na relação entre a tecnologia e a organização



social passou a ser a preocupação maior de muitos pesquisadores, entre eles Joan Woodward, Burns e Stalker, entre outros. A Teoria dos Sistemas Abertos teve um grande impacto no estudo das organizações, particularmente na ênfase que é agora colocada sobre o conhecimento da natureza e a influência do ambiente, e no estudo das organizações como processo antes do que como estrutura.

Chega-se então, à Teoria da Contingência, a síntese contemporânea de todos os estudos anteriores sob o paradigma funcionalista. A abordagem contingencial no estudo das organizações atingiu destaque nos anos 70 e constituiu-se em uma estrutura para sintetizar as principais noções da Teoria do Sistema Aberto com os resultados de pesquisas objetivistas desenvolvidas em todos os níveis da análise organizacional.

“Os resultados da pesquisa empírica na motivação individual, satisfação no trabalho, estilos de liderança, estrutura organizacional, tecnologia e muitas outras variáveis organizacionais foram interpretadas dentro do contexto de uma administração orientada em proposições que estabelecem que a efetiva operação de uma empresa é dependente de uma apropriada combinação entre sua organização interna e a natureza das demandas sobre ela de suas tarefas, seu ambiente e as necessidades de seus membros.” ( Burrell e Morgan, 1979, p. 164).

Lawrence, P. R. e Lorsch, J. W., com sua obra: **A empresa e o ambiente**, publicada em 1967, consagraram a Teoria dos Sistemas e o Ambiente das Organizações: a organização como um sistema aberto, que é interdependente e interage com o ambiente onde está inserida.

#### 4 A VISÃO CONTINGENCIAL

A profissão de Relações Públicas que começou a se estruturar depois da II Guerra Mundial, surgiu igualmente dentro do paradigma funcionalista e da teoria funcionalista da organização, acompanhando uma trajetória semelhante a dos estudiosos das organizações até atingir atualmente a visão contingencial de sistema aberto, onde a organização é interdependente do ambiente onde atua e da tecnologia que utiliza.

“A visão contingencial da organização sugere que uma organização é um sistema composto de sub-sistemas e delineado por limites identificáveis em relação ao supra-sistema ambiental. A visão contingencial procura compreender as relações dentro e entre os sistemas, bem como a organização e o seu ambiente, e definir padrões de relações ou configuração de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura compreender como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas.” (Kast, Rosemberg apud Chiavenato, 1983, p. 460)

A Teoria da contingência salienta que as características das organizações são variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia. Torna-se, portanto, essencial o estudo do ambiente e da tecnologia da organização para verificar que característica ela deve ter melhor interagir com o sistema maior do qual ela é uma das partes, e, com os subsistemas que com ela estão interligados e são interdependentes.

“Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização (ou sistema). É contexto dentro do qual uma organização está inserida.” (Chiavenato, 1983, p. 557). São os subsistemas que a ela estão interligados e é o sistema maior do qual ela é uma das parte.

O que seria Relações Públicas como uma parte, um subsistema do sistema do sistema organização?

“Relações Públicas é a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre a organização pública ou privada e os diversos públicos (subsistemas) que à ela estejam direta ou indiretamente ligados” (Associação Brasileira de Relações Públicas apud D’Azevedo, 1971).

O profissional de Relações Pública assume o ponto de vista do observador (paradigma funcionalista) e tenta relatar o que observa e julga como importantes elementos em um contexto social mais amplo. Esta perspectiva é comum aos integracionistas, aos teóricos integrativos do sistema social e aos objetivistas.

A visão contingencial amplia o campo do observador, que deverá não só observar a organização em si (sistema de partes interdependentes e interligadas), mas também todo o ambiente no qual ela está inserida. Como o ambiente geral é vasto, complexo, envolvendo tudo além da organização, Hall analisa-o em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente de tarefa (Hall apud Chiavenato, 1983, p. 557).

O ambiente geral é entendido como macroambiente, comum a todas as organizações, e que assume as características da região onde a organização atua. Este ambiente estaria também dentro da responsabilidade do profissional de Relações Públicas que deve apreender a observá-lo, buscando conhecê-lo em extensão e profundidade, o que lhe permitirá planejar a forma da organização e nela melhor se integrar. O ambiente geral é o macrosistema do qual a organização é uma das partes (um subsistema), e com o qual (macrosistema) a organização deverá se integrar de forma equilibrada e harmônica.

Esta seria uma tarefa de enorme responsabilidade do profissional de Relações Públicas, pois, o ambiente geral, além de bastante diversificado e complexo, varia muito rapidamente, e exige uma observação permanente, que permita acompanhar as mudanças que estão ocorrendo e as implicações que elas possam ter no processamento do sistema.

A análise conjuntural é a forma de estudar o ambiente geral e sua especificação em partes vai depender das necessidades da organização em relação ao ambiente geral. A análise conjuntural pode ser política, econômica, social, ou uma composição de

várias análises que irão retratar o ambiente geral da organização, colocando em mãos do administrador dados essenciais para que possa exercer seu poder decisório com o máximo acerto. Na análise conjuntural, o profissional de Relações Públicas atua como observador, analisando os fatos, dados e relações verificadas para diagnosticar o presente e buscar inferências futuras.

O ambiente geral é composto de públicos diferentes, que pensam de distintas maneiras e tem desejos e ambições diversas. O profissional de Relações Públicas da organização terá a responsabilidade de identificá-los sempre que possível, observá-los, procurando conhecer suas características e suas expectativas. Verifica-se desta forma, que a visão contingencial das Relações Públicas delega aos profissionais desta atividade uma responsabilidade bem mais abrangente do que aquela até hoje atribuída aos mesmos na visão tradicional ou clássica, onde ela ficava restrita muitas vezes ao público interno da organização. Mas, o ambiente geral constituiu-se na reunião dos ambientes de tarefa das organizações, ou seja, os subsistemas que fazem parte dos sistema organizacional.

O ambiente de tarefa é o ambiente de operações de cada organização, do qual ela extrai seus "inputs" (entradas) e no qual deposita seus "outputs" (saídas, produtos e serviços), depois de processá-los "throughput", estabelecendo o ciclo organizacional. É o ambiente que abrange os públicos ligados à organização e, que até agora eram os públicos-alvo dos profissionais de Relações Públicas, constituindo quase que sua única preocupação profissional. No ambiente de tarefa se define o poder da organização: ela estabelece o seu domínio ou registra a sua dependência, se controla seus públicos, seus clientes, usuários, fornecedores, concorrentes, etc., ou é por eles controlada. Uma organização tem poder sobre o seu ambiente de tarefa quando as suas decisões afetam as decisões dos fornecedores de entradas, ou consumidores de saídas. Por outro lado, uma organização tem dependência em relação ao seu ambiente de tarefa quando as suas decisões dependem das decisões tomadas pelos seus fornecedores, consumidores, etc.

Nesta luta da organização para aumentar o seu domínio (poder), e diminuir a sua dependência, luta da qual muitas vezes vai depender a sobrevivência da organização, o profissional de Relações Públicas deverá ser o fiel da balança, buscando o equilíbrio do sistema para que ele possa avançar.

Mais uma vez a atividade do profissional de Relações Públicas não é fácil e assume grande responsabilidade pois, o sistema organizacional deve se manter em equilíbrio, não só externamente, nas suas relações com o macrossistema, do qual é uma das partes, mas também, e principalmente, internamente, quando o equilíbrio suas partes interrelacionadas e interdependentes é fundamental para que ele possa prosseguir em atividade.

"A identificação de cada elemento (instituição, grupo ou indivíduo) do ambiente de tarefa seja ameaça ou oportunidade de um domínio estabelecido pela organização é fundamental para a ação organizacional, pois localiza os agentes que produzem as coações e contingências que a

organização precisa atender. A interação da organização com esses elementos pode reduzir a incerteza.” (Chiavenato, 1983, p. 559).

A incerteza que ameaça a organização nos dias atuais pode ser reduzida pelo simples fato de reconhecer os elementos ambientais relevante e, ao reconhecê-los, procurar uma forma de controlá-los, ou ao menos buscar sua colaboração. A incerteza que se produz na organização acerca do seu ambiente é decorrente do fato de não reconhecer quais são as oportunidades e ameaças deste ambiente e, como utilizá-las ou evitá-las. O profissional de Relações Públicas assume o ponto de vista do observador, e tenta relatar o que observou e julgou como importantes elementos em um contexto social mais amplo (paradigma funcionalista). A ele estará afeta a responsabilidade de procurar conhecer o mais profundamente possível, o ambiente de tarefa da organização, possibilitando que ela diminua sua incerteza em relação ao ambiente e busque formas de diminuir as ameaças e aumentar as colaborações. A busca da compreensão mútua é a sua grande e maior responsabilidade.

## 5 SISTEMA DINÂMICO

A organização não é contudo, um elemento estático, e sim, dinâmico, um sistema em processo contínuo, o que determina que tenda a crescer, a desenvolver-se, desdobrando-se em novas partes, ou novos subsistemas, que serão interdependentes das partes iniciais do sistema, e com elas deverão manter-se integradas.

A diferenciação das partes exige um esforço contínuo para integrá-las a fim de que o sistema permaneça viável. Esta diferenciação das partes amplia o espaço do ambiente de tarefa do sistema e, ao mesmo tempo amplia a responsabilidade do profissional de Relações Públicas, que deve conhecer o funcionamento de cada parte do sistema e a forma como cada uma delas (grupos ou indivíduos) devem se integrar no sistema maior para que seja mantido o seu equilíbrio, na condição vital para que o seu processamento possa se efetuar harmonicamente.

Para Lawrence e Lorsch, a diferenciação não se refere simplesmente ao fato da segmentação e do conhecimento especializado na organização, mas também às diferenças de atitude e do comportamento dos indivíduos, não só localizados nos altos níveis hierárquicos, como também nos vários grupos que constituem o ambiente de tarefa do sistema organizacional. Estas diferenças de atitudes de comportamentos dos indivíduos na organização se traduzem em quatro características:

- a) na orientação dirigida a metas particulares;
- b) na orientação relativa ao tempo;
- c) na orientação interpessoal;
- d) na orientação quanto ao formalismo da estrutura (Lawrence, Lorsch, 1973, p.26).

Voltemos às experiências de Taylor, Fayol, e Mayo e outros em Hawthorne, poderemos chegar até Joan Woodward, e verificaremos que o pesquisador é o observador que busca identificar as diferentes situações organizacionais, e comportamento dos indivíduos dentro das organizações. As características identificadas por Lawrence e Lorsch assumindo formas diferenciadas entre os indivíduos, ou grupos de uma organização, dão origem a conflitos internos, que podem tornar-se mais ou menos graves, dependendo do nível funcional destes indivíduos e do grau de liderança que possuam dentro do sistema. Estes conflitos podem romper o equilíbrio e até desintegrar o sistema organizacional, dependendo das proporções que possam assumir.

Mais uma vez o objetivismo deve ser a preocupação primeira do profissional de Relações Públicas, que deve buscar o equilíbrio do sistema, sem pender para nenhuma parte, o que poderia prejudicar o processamento harmônico do sistema. A busca da proteção mútua, objetivo primeiro da atividade de Relações Públicas procurará equilibrar, não só as diversidades de orientação dos indivíduos ou grupos, como também a diferente variação que cada um deles pretenda introduzir no formalismo da estrutura, já que este formalismo maior ou menor influenciará a conduta dos indivíduos e o seu relacionamento interpessoal.

Diferenciação, necessidade do sistema de desenvolver-se, e os conflitos dela decorrentes, são inevitáveis no dia a dia das organizações, cada vez mais complexas. Ao profissional de Relações Públicas cabe a responsabilidade de detectá-los, procurando resolvê-los, ou ao menos diminuir sua conseqüências para que não venham perturbar a harmonia do sistema. A busca da integração entre as partes do sistema não deve, de forma alguma, dificultar a diferenciação, mas sim, acompanhá-la, para que "o que houver de específico em cada episódio conflitante possa ser dominado e resolvido, sem esperar que os conflitos desapareçam" (Lawrence, Lorsch, 1973, p.31), pois, isto poderia significar a estagnação do sistema operacional. A objetividade do profissional de Relações Públicas é fundamental na busca pelo reequilíbrio do sistema. Mas, as diferenças de atitudes e comportamentos no ambiente de tarefa da organização, gerando diferenciação, e exigindo um esforço do profissional que busca a integração das partes do sistema organizacional, não se contituem nos únicos alimentadores dos conflitos.

A tecnologia utilizada pela organização vai, juntamente com o ambiente, definir suas características e alimentar os conflitos que irão perturbá-la. Os conflitos existem no ambiente geral e no ambiente de tarefa e são intensificados pela tecnologia utilizada no sistema organizacional que, ao diversificar-se abre espaço as divergências alimentadoras dos conflitos. As partes do sistema se especializam, e ao se especializarem assumem formas bastante diferenciadas, o que dificulta enormemente a integração, e perturba o equilíbrio do sistema organizacional.

Entretanto "as organizações industriais que não de sobreviver no futuro terão indubitavelmente de se haverem com inovações tecnológicas cada vez mais rápidas" (Lawrence, Lorsch, 1973, p.37). Como conciliar mudanças tecnológicas rápidas com a integração necessária à harmonia do sistema? Como controlar os conflitos que estas mudanças necessariamente alimentarão? Como equilibrar diferenciação com integração e compreensão mútua?

Estes são alguns dos desafios que o profissional de Relações Públicas deverá enfrentar no futuro. Grande conhecimento, não só na abrangência dos temas que deverá tratar no dia a dia de sua atividade profissional, como também na profundidade que deverá alcançar, sempre dentro da objetividade, que permitirá que “o que houver de específico em cada episódio conflitante possa ser dominado e resolvido sem esperar que os conflitos desapareçam.” (Lawrence, Lorsch, 1973, p. 31).

## 6 CONCLUSÃO

A ciência das Relações Públicas, na visão funcionalista, é uma ferramenta para impor ordem e regulamentação sobre o mundo social-ordem e regulamentação a partir do ponto de vista do observador (Merton, 1968, p.78), que deve ser um profissional com conhecimentos especializados e formação humanística aprofundada. Observador perspicaz, capaz de controlar e dominar conflitos, buscando o equilíbrio entre as partes, dentro da maior objetividade, este deve ser o profissional de Relações Públicas de grandes qualidades de personalidade e caráter, profundos conhecimentos técnicos e humanísticos e, eficiência em suas ações para que através delas o sistema organizacional possa se processar no equilíbrio e na harmonia necessários ao seu desenvolvimento atual e futuro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BALLE, Francis; Jean G. Padiolean. **Sociologie de L'information**. Textes Fondamentaux. Canadá: Librarie Larousse, 1973. 331 p. Preface de Jean Cazeneuve.
- 2 BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979. 426 p.
- 3 CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 617p.
- 4 D'AZEVEDO, Martha Alves. **Relações Públicas - teoria e processo**. Porto Alegre: Sulina, 1971. 334p.
- 5 FROTA, Marcos Antônio. **O ambiente das organizações**. Fortaleza: Banco Nordeste do Brasil, 1981. 109p.
- 6 LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973, 300p.

- 7 MAC IVER, R. M. **As malhas do governo.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1960. 474p.
- 8 MALINOWSKI, Bronislaw. **Uma teoria científica da cultura.** Rio de Janeiro: Zahar, 1962. 213p. p.142-171.
- 9 MERTON, R. K. **Social theory and social structure.** New York: Free Press, 1968.