

# A FORÇA DO MITO DA INOVAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR

Paulo Sergio de Sena<sup>1</sup>

## Resumo

A inovação, como estratégia redentora para a Educação, está introduzida na Cultura Organizacional da Escola que transforma o processo de inovação em um mito. Esse mito é alimentado por um sistema educacional rígido que transforma o *mytus* em *logos*, anunciando uma incorporação do referencial da modernidade. Porém, a super valorização do *logos* sobre o *mytus* pela cultura escolar esbarra na construção de um “Super Mito” a inovação, a mudança, que necessita de um novo clima profissional de seus atores educacionais que ainda estão criando elementos desfavoráveis para inovar a organização do trabalho, as relações profissionais, a cultura e a identidade coletiva, a capacidade de projetar-se no futuro, a liderança e modos de exercício do poder e de enxergar a escola como organização instrutora.

## Introdução

O triunfo do *logos* sobre o *mytus* foi um dos sinais do progresso anunciado pela modernidade e incorporado pela Cultura e Clima dos vários modelos de Organizações, entre estes, as Organizações Escolares. Nesta Organização Escola se atualiza o esboço de mundo, vivido desde Aristóteles, que vem trabalhando com os componentes míticos, e os classifica como inferiores da razão. Quanto ao *logos*, se mantém, contudo, intrínseca e sua comunhão com tal palavra.

Divorciado do *logos*, no interior da Escola, o mito se mantém como uma espécie de palavra selvagem, não submetida a uma axiologia da verdade, que uma vez ignorada pode trazer concepções particulares para os membros dessas Organizações. (FERNANDES, 1993)

Com um modo exemplar de interpretações totais do mundo, a Organização escolar, a partir de explicações originárias que revisita a tentativa primeira de

---

<sup>1</sup> Biólogo, M.Sc. Ecologia; M.Sc. Ciência Ambiental; Dro.Sc. Ciências Sociais; Supervisor de Estágios no Curso de Geografia – Unisal Lorena.

dominação da natureza exterior, o mito correspondente, nos seus objetivos fundamentais, ao papel desempenhado pela ciência na era moderna. “ Os procedimentos codificados da ciência moderna, contudo, submetendo o saber à clivagem científico/não-científico, condenam como inadequadas e ilusórias as respostas totalizadoras do mito” (CRUZ, 2001, p. 1) O pensamento analítico separa, classifica, distingue, para compreender e empreender, numa modernidade, ela própria fraturada em esferas cada vez mais autônomas. A fragmentação e especialização como condição da verdade e da pragmaticidade anunciam então a ultrapassagem do mito.

A Organização Escola vive esta fragmentação e especialização como condição de verdade e provavelmente não toma ciência dos mitos que crescem, entremeando suas bases. Entre estes mitos construídos pode estar a Inovação, tão apregoada como a verdadeira e única redentora da Escola.

THURLER (2001), defendeu que a Organização Escola pode se tornar um espaço estratégico para o pensar sobre a Inovação Educacional, e discutiu o como, entre outros fatores, a cultura e a identidade coletiva permeiam a dimensão do funcionamento da escola.

Esse ensaio procurou encontrar as condições que podem transformar essa inovação em mito e o quanto a Organização Escola pode estar alimentando um mito no interior de suas características, sustentadas pelos baluartes científicos da modernidade: fragmentação e especialização.

## A Estabilidade da Organização Escola

Há quem diga que duas são as estruturas arquitetônicas que menos mudaram seu *design* ao longo da história, as Igrejas e as Escolas. As linhas rígidas da arquitetura das Escolas servem como embalagem personalizada para uma Organização, que à imagem

do Sistema Educacional, também apresenta uma certa estabilidade. THURLER (2001), ratificou esta afirmação acrescentando que a estabilidade organizacional da Escola sobrevive às mudanças de missão, ambiente, recursos, alunos, professores e até de seus diretores/gestores.

Essa estabilidade escolar às mudanças traz em seu bojo um custo elevado traduzido em rigidez, protecionismo e medo da desordem. Há um investimento muito alto na auto-proteção diante de mudanças que podem ameaçar a estabilidade conquistada ao longo da história que transmite uma imagem de coerência e continuidade da ação coletiva de cada um de seus membros.

Nessa Organização, como nas outras há uma grande dependência das relações entre seus funcionários professores e a organização do trabalho que garantem aquela imagem de coerência da Escola. Essa Organização do trabalho gera preocupações e manter algumas características que infletem desfavoravelmente sobre as mudanças, endurecendo a estrutura funcional da escola. THURLER (2001), trouxe algumas dessas características e as correlacionou com as dimensões da cultura e do funcionamento da escola:

- a. A organização do trabalho é rígida, levando cada professor a proteger seu horário, seu território, suas especializações, seus direitos e até a distribuição temporal de seus encargos;
- b. As relações entre os profissionais são mínimas, sustentadas por um individualismo, com pouco espaço para possíveis discussões sobre a performance profissional do grupo;
- c. A cultura dessa organização é permeada por profissionais que desenvolve um conjunto de rotinas de forma autônoma a serem assumidas individualmente e sem momentos de reflexões coletivas;

- d. A capacidade de se projetar no futuro através de planos, fica limitada a uma pequena parte dos professores. A maior parte desses profissionais prefere aderir a projetos redigidos em uma lógica de tomada de poder por uma minoria interessada;
- e. Há uma autoridade burocratizada, rígida, conduzida individualmente pelo diretor da escola;
- f. O espaço escola é tomado como um estabelecimento para o trabalho, com obrigações de resultados, segundo normas de autoridade, e não como uma organização que poderia ser um espaço instrutor.

Na realidade, essas características escolares tidas como promotoras de inércia organizacional para a escola, são encontradas parcialmente, na maioria dessas Organizações, que podem ser consideradas como intermediárias do processo.

Nesse clima intermediário de rigidez organizacional, os profissionais da educação passam a culpar esta circunstância pelo seu comportamento de inércia profissional, impedindo, em nome da Instituição, a transmissão das tendências de abandono daquelas rotinas que emperram o processo, que estão profundamente implantada e que não devem ser mudadas. Assim, podemos visitar a problemática evidenciada por TEIXEIRA FILHO (2001), que alertou sobre a origem deste tipo de comportamento, podendo ser um reflexo da cultura organizacional ou causado por contingências da própria Organização.

### Clima e Cultura Organizacional entre Estabilidade e Inovação na Escola

SCHEIN (1990, p.32), apresentou a cultura organizacional como “produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, abrindo a perspectiva de poderem haver várias ‘culturas’ diferentes em uma organização.” O autor afirmou que o

problema em cultura organizacional é distinguir as particularidades daquele grupo social, dentro de uma cultura mais ampla. E acrescentou que a cultura mostra um padrão de pressupostos essenciais que são inventados, descobertos ou desenvolvidos por alguns grupos, a medida que há um aprendizado na forma de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que mostra uma fisiologia bem suficiente para ser considerado válido e ser transmitido aos novos membros, como um processo correto de perceber, pensar e sentir os problemas do ambiente de trabalho.

Os pressupostos tidos como essenciais para a formação do padrão cultural, tratado por TEIXEIRA FILHO (2001), aplicados à Escola passa pelo esforço dos atores educativos que devem inventar novas formas de organização, sem desprezar a heterogeneidade crescente da população de alunos. Assim, estes atores tentam satisfazer duas necessidades antagônicas: necessidade de estabilidade e necessidade de mudança. São elementos antagônicos porque caminhar para mudanças exige valorizar a flexibilidade, a negociação e lucrar com as incertezas da diversidade, porém essas mudanças, essa inovação, não pode renunciar ao mínimo de estabilidade.

O clima organizacional decorrente dessa cultura estabilizada da Escola, traz riscos quando se convive com as incertezas, formalizações de regras de conduta, planejamento definitivo das relações entre o tempo e o espaço, modos rígidos de operações de tarefas e uma lógica econômica com eficácia.

O clima de inovação fica pouco ajustado a este quadro limitante da cultura de processos estabilizados, permanecendo centrado na ideologia do ambiente ideal que acomoda as estruturas. A inovação depende de espaços programáveis (flexíveis), que assumam novas combinações entre os diferentes recursos que compõem as incertezas, dentro de um contexto que reconhece a diversidade e as possíveis divergências quanto

às regras de conduta, relação tempo-espaço, definição de tarefas e eficiência na lógica econômica.

A construção do mito da inovação organizacional na Escola acontece a partir do exercício relacional entre as partes que compõem o sistema estabilidade-inovação. Para SIMÕES (1995, p.120), o

*“Mito é ... uma fala ... um sistema de comunicação ..., um modo de significação ..., uma metalíngua ... construída pela eliminação da qualidade histórica das coisas: nele, as coisas perdem a lembrança de sua produção..., a transformação é uma intenção histórica em natureza.”*

Construir mitos legitimantes à Organização implica na construção do discurso organizacional e a conseqüente formação da sua imagem. A idéia da construção de mitos legitimantes para a formação da imagem organizacional da Escola nos impõe uma forma que vai das partes inovadas ao todo estabilizado. Exercendo retórica, as organizações criam imagens variadas, ou mitos, e seguem legitimando a estabilidade que se sobrepõe à imagem de mudança.

## O Mito da Inovação

A cultura tem seu grau de importância, na medida que embasa o funcionamento da organização. Criando sistemas com ações organizadas e coletivas. Para uma Escola, mesmo tendo uma Cultura Organizacional individualista, o sistema é de ação coletiva, o que significa para THURLER (2001), um estado de inovação ou de não inovação. Há uma inscrição oculta na cultura funcional da Escola que pode incentivar ou inibir uma possível mudança.

Aí nasce o mito da inovação, que não se esgota em uma organização escolar que tenha uma cultura favorável à inovação, mas é necessário dar uma oportunidade e esta inovação. Essa postura é chave diante da inovação, que deixa de ser mito e passa a ter identidade, coesão e motor.

Para THULER (2001), a cultura da organização escolar mostra uma estratificação formada pela: 1. normas e valores implícitos e não ditos; 2. atividades rotineiras no estabelecimento escolar; 3. assimilação/interpretação do plano de estudo oficial.

Essa estratificação filtra o discurso da inovação com seus valores ou rituais coletivos transmitindo-o sempre da mesma forma ou reconstruindo-o no decorrer do tempo, enquanto dialoga com as representações e expectativas contraditórias de partes dos diferentes parceiros, dentre os quais os professores, autoridades, pais e alunos; com os discursos, mais ou menos transparentes e negociados sobre as competências profissionais, presentes e requeridas; e com as biografias e percursos individuais dos diversos atores forjados pela cultura do sistema, as ocorrências e as coações sentidas, perfazendo um diálogo mítico para o ato de inovar.

O diálogo mítico da inovação na organização escola se depara com uma cultura organizacional que não é somente uma somatória de suas partes, o que gera uma complexa rede de processos que excluem os mecanismos simplificadores centrados em certas características das partes, mas que não permite captar a cultura em sua globalidade. Assim, fica extremamente dificultada a comparação do estado inovado e do estado não-inovado.

A inovação torna-se mito dentro da Organização Escola quando tenta construir vínculos coma realidade e discutir um novo profissionalismo dos professores, uma cultura profissional que HARGEAVES (1995), denominou de mosaico evolutivo, que exige flexibilidade, adaptabilidade e eleição de prioridades, partindo de um estado de cultura organizacional transparente e inclusiva, isto é, que não reflita o estabelecimento escolar que oscila entre a diversidade fisiológica de formas indefinidas e muitas vezes excludentes.

## Conclusões

Como foi possível perceber, a inovação para as Organizações parece ser de extrema importância, uma vez que permite um diálogo, mais de perto, entre o estabelecimento e a comunidade.

A discussão sobre inovar para melhor se adaptar ao ambiente e para análise da mudança cultural de uma Organização, em particular neste ensaio, a Escola, sofre interferência da perspectiva do observador, de seus objetivos e teorias implícitas, que transformam o *logos* inovar em *mytus* inovar.

Esse observador pode ser um membro do grupo afetado pela inovação; ou um agente da própria inovação; ou um membro do grupo não afetado pela inovação; ou ainda, um observador externo reconstruindo historicamente os fatos e transformando os mitos em realidade ou vice-versa.

Na verdade, quanto às características da Organização que podem transformar uma inovação em mito favorável inovação, devem estar inseridas em um clima de organização flexível e negociável, que incorpora necessidades e iniciativas. As relações profissionais tornam-se colegiadas e cooperativas, com uma cultura e identidade coletivas direcionadas para a resolução de problemas. Há uma capacidade de projetar o futuro através de processos entre equipes com objetivos comuns.

Enfim, a força do mito da inovação, como elemento de salvação na cultura organizacional da Escola, pode estar sendo alimentado quando os profissionais da educação concebem a Organização Escolar como um simples local de trabalho, cujo futuro não lhes concerne. E que há uma obrigatoriedade de resultados e de meios de se prestar contas à autoridade. Essa inércia mítica que mergulha a inovação organizacional da Escola pode ser quebrada quando os profissionais que nela estão reconhecerem-se

como atores pró-ativos em um modelo de profissional que aborda problemas e desenvolvimento com qualidade. E que existe a obrigatoriedade de competência e prestação de resultados e contas a seus pares.

## Referências

CRUZ, M.T. Arte, Mito e Modernidade: Sobre a metamorfose de Hans Blumenber <http://www.cecl.pt/rcl/06/rcl06-17.html>. Visitado em 14/11/2001.

FERNANDES, E. *et alli. Gerência de Qualidade Total na Educação*. Belo Horizonte, Fund. Christiano Ottoni, 1993

HARGREAVES, A. Renewal in the age of paradox. *Educational Leadership*, 52(7): 14-19, 1995.

SHEIN, E.H. *Organização Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Franciosco, Jossey-Bass, 1990.

SIMÕES, R.P. *Relações Públicas, Função Política*. São Paulo, Summus, 1995.

TEIXEIRA FILHO, J. Cultura Organizacional e Liderança. <http://www.informal.com.br>. Visitado em 31/10/2001.

THURLER, M.G. *Inovar no Interior da Escola*. Porto Alegre, Artes Médicas, 2001.