



**DESVALORIZAÇÃO E SATISFAÇÃO: UMA CONTRADIÇÃO SUBJETIVA NOS  
PROFESSORES EM UM CONTEXTO DE “SUCESSO ESCOLAR”?**

**DEVALUATION AND SATISFACTION: A SUBJECTIVE CONTRADICTION IN  
TEACHERS IN A CONTEXT OF “SCHOOL SUCCESS”?**

Jenifer da Silva Gavilan <sup>20</sup>

Laion Loester de Paula Dias Gonçalves <sup>21</sup>

Pedro Alcides Robertt Niz <sup>22</sup>

**Recebido:** 12/fev/2020

**Aceite:** 06/mar/2020

**DOI:** <https://doi.org/10.29327/2.1373.2.1-6>

**RESUMO:** No município de Sobral-CE, marcado por excelentes índices do IDEB no ensino fundamental, o preparo para as avaliações de aprendizagem assume grande importância na organização do trabalho pedagógico desenvolvido nas escolas. Segundo o discurso oficial da Prefeitura de Sobral, foram implementadas políticas que pretenderam incentivar e valorizar o trabalho docente, tais como gratificações financeiras e formação em serviço mensal. A partir de uma abordagem sociológica do trabalho, este artigo buscou investigar se a organização pedagógica e os mecanismos de incentivo ao trabalho docente no município são vistos como fatores que contribuem positivamente para a função docente na visão dos professores. Resultados de pesquisa de campo em duas escolas públicas permitiram analisar como os professores podem estar bem envolvidos em seu trabalho e, ao mesmo tempo, se perceberem desvalorizados economicamente.

---

<sup>20</sup> Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Pelotas. Professora pela Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso (Seduc-MT). E-mail de contato: [jeni.gavilan@hotmail.com](mailto:jeni.gavilan@hotmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1498-8617>

<sup>21</sup> Mestrando em Estudos de Cultura Contemporânea pela Universidade Federal de Mato Grosso. E-mail de contato: [laion.loester@hotmail.com](mailto:laion.loester@hotmail.com) ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1744-6204>

<sup>22</sup> Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor Associado da Universidade Federal de Pelotas com atuação no Programa de Pós-graduação em Sociologia e no Programa de Pós-graduação em Ciência Política; Coordenados do Núcleo de Estudos sobre o Polo Naval (NEPN). E-mail de contato: [probertt21@gmail.com](mailto:probertt21@gmail.com) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3395-8261>



Assim, questões de controle e autonomia são abordadas pela ótica sociológica de Serge Paugam e Jean-Pierre Durand.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sociologia do trabalho; educação; trabalho docente; IDEB; Sobral.

**ABSTRACT:** In the municipality of Sobral-CE, marked by excellent IDEB indexes in primary education, the preparation for the appraisals of learning assumes great importance in the organization of the pedagogical work developed in the schools. According to the official speech of the Municipality of Sobral, policies were implemented that sought to encourage and value teaching work, such as financial bonuses and monthly service training. From a sociological approach to work, this article sought to investigate whether the pedagogical organization and the incentive mechanisms for teaching work in the municipality are seen as factors that positively contribute to the teaching function in the view of teachers. Results of field research in two public schools allowed us to analyze how teachers can be well involved in their work and, at the same time, perceive themselves to be economically undervalued. Thus, issues of control and autonomy are addressed from the sociological perspective of Serge Paugam and Jean-Pierre Durand.

**KEY WORDS:** Sociology of work; Education; Teaching work; IDEB; Sobral.

## INTRODUÇÃO

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Brasil possui um dos piores índices de educação básica no mundo (G1, 2015) e, nesse cenário, o trabalho docente vem sendo retratado pela literatura da educação como vivenciando experiências de precarização com o aumento de contratos temporários, intensificação do trabalho, ranqueamento das escolas por meio de avaliações e culpabilização e perda de autonomia. Como causa, tais teorizações têm apontado a transformações da reestruturação produtiva em meados da década de 1970 e da crise dos Estados de Bem-Estar Social. Nesse cenário, os Estados acabaram por serem influenciados por políticas neoliberais marcadas pelo corte de gastos públicos e pela busca de maior eficiência na gestão (HARVEY, 2008). O Estado passaria a se configurar mais como um Estado Gerencial do que como um Estado Provedor (OLIVEIRA, 2004; 2010; IVO; HYPOLITO, 2015).

Pode-se afirmar que as reformas educacionais a partir da década de 1990, no Brasil, refletiu esse contexto geral. Assim, políticas de responsabilização foram implementadas,



como a descentralização administrativa e financeira das escolas, bem como a crescente aplicação de avaliações de larga escala tem ganho importância cada vez maior (GENTILI, 1998).

Dentre essas políticas de monitoramento da educação, tem-se a criação em 2007 do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), que calcula as taxas de aprovação e do resultado da Prova Brasil aplicada aos alunos de 4º, 6º e 9º ano do ensino fundamental. Esse índice permitiu observar o desempenho da educação em todo nosso território. E dentro desse quadro nacional, existem algumas “ilhas” isoladas com ótimos índices distribuídos pelo Brasil, banhadas por um “mar” de regiões do país com baixo desempenho no IDEB. E dentre essas “ilhas” de ótimo desempenho, o Ceará se destaca. Das 100 melhores escolas do país, 82 delas estão no Ceará, sendo que o município de Sobral-CE está em primeiro lugar no ranking nacional com uma nota de 9,1 nos anos iniciais (DIÁRIO DO NORDESTE, 2018).

Contextualizando brevemente a cidade, Sobral é uma cidade do interior do Ceará e considerada pelo IBGE (2008), uma das “capitais regionais” pelo seu dinamismo econômico. Em 2019, a população estimada da cidade foi de 208.935 habitantes (IBGE, 2019). O IDH-M (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) de Sobral veio crescendo desde 2000, chegando ao valor de 0,714, e ficando em segundo lugar no ranking estadual estando atrás apenas da capital. (GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, 2013).

A organização do trabalho dos professores da rede municipal em Sobral tem como reflexo um conjunto de medidas políticas que foram tomadas a partir do diagnóstico, realizado nos anos 2000, de que em torno de 48% dos alunos de segunda série eram analfabetos. A partir disso, mecanismos de incentivo e valorização do trabalho docente foram adotados, como *gratificação financeira*, *programas de estímulo à ampliação do repertório cultural e formação em serviço*; desenvolvida, esta última, pela Escola de Formação Permanente do Magistério e gestão Educacional (ESFAPEGE).

Dando um destaque ao ponto das gratificações por desempenho, elas existem desde o início dos anos 2000 tratando do plano de carreira do magistério prevendo a remuneração de incentivo à melhoria do desempenho escolar:



Art. 23 - A remuneração do magistério lotado nos estabelecimentos de ensino incluirá gratificação anual na forma do disposto em regulamento que contemplará:

I - A assiduidade e a pontualidade do magistério no cumprimento das suas diversas atividades profissionais e comunitárias;

II - A qualidade do seu desempenho no estabelecimento de ensino, verificada pelo rendimento dos alunos. (SOBRAL, 2000)

Dessa forma, os valores referentes à gratificação, bem como sua regulação de critérios e procedimentos, foi variando ao longo dos anos, sendo que em 2011 houve o incremento de gratificação aos núcleos gestores das escolas com bons índices de desempenho<sup>23</sup>, bem como a gratificação semestral de acordo com aferição de aprendizagem realizada duas vezes ao ano<sup>24</sup>, e correspondente e é direcionada ao professor com maior vínculo com as turmas. As gratificações para os núcleos gestores variam de R\$300,00 à R\$400,00, enquanto que os professores recebem a mais entre R\$250,00 à R\$300,00. O salário base do professor em 2017 era de R\$2.298,80 para 40 horas semanais <sup>25</sup>.

De acordo com a perspectiva política da Prefeitura de Sobral (2014, 2018), alguns dos fatores que explicam o bom desempenho das escolas é a organização do trabalho escolar em função do(a):

- 1) Sistema de avaliação de aprendizagem
- 2) Premiação de professores e escolas pelos bons resultados;

---

<sup>23</sup> Lei nº 1091 de 14 de setembro de 2011 que institui Gratificação de Produtividade ao Núcleo Gestor das Escolas do Sistema Municipal de Ensino, e dá outras providências (SOBRAL, 2011).

<sup>24</sup> Lei nº 1454 de 17 de março de 2015 que institui Gratificação de Produtividade à Docência para Professores do Sistema Municipal de Ensino, e dá outras providências (SOBRAL, 2015).

<sup>25</sup> Segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2018), o salário mínimo nominal em 2017 era de R\$937,00 e o salário ideal necessário para os trabalhadores era de R\$ 3744,52 no mesmo período.



3) Formação continuada dos professores

4) Trabalho em rede (a melhor escola auxilia a escola que não obteve bom desempenho).

Os dois primeiros fatores acima são os mais frequentemente apontados como problemáticos pelo *mainstream* dos estudos do trabalho docente, inclusive sobre a educação de Sobral (LIMA, 2017), bem como os seus desdobramentos, como: intensificação, insegurança, desvalorização e ou precarização da condição docente (BALL, 2002; OLIVEIRA, 2004, 2010; HYPOLITO; VIEIRA; PIZZI, 2009; GARCIA; ANADON, 2009; ANDRADE, 2010; SOUZA, 2013; BARBACOVI; CALDERANO; PEREIRA, 2013; IVO; HYPOLITO, 2015; GANDIN; LIMA, 2017).

Portanto, estamos diante de uma suposta contradição: se as análises que estão no *mainstream* da discussão acadêmica apontam críticas sobre aspectos do sistema e das condições do trabalho docente em Sobral, como podemos explicar ótimos índices educacionais frente a tais críticas? Como que professores podem produzir ótimos resultados e ao mesmo tempo estarem, de acordo com as teorias vigentes, em condições de precarização, desvalorização de seu trabalho? Afinal, diferentemente de outros ramos profissionais, o trabalho docente, por se realizar na constante interação humana, não pode apenas ser movido pura e simplesmente pela obrigatoriedade e pela coerção impessoal (TARDIF & LESSARD, 2005). Portanto, que rearranjo político e organizacional da educação de Sobral interpelam a subjetividade dos professores de modo que estes se engajem e produzam ótimos resultados no IDEB?

Para respondermos a essas questões, o objetivo dessa pesquisa consiste em analisar a perspectiva dos professores sobre seu próprio ofício, de modo a identificar os possíveis processos de engajamento e satisfação do trabalhador e, também, os possíveis desestímulos ao exercício de sua função docente.

A estratégia de investigação adotada foi a da perspectiva de Neiman & Quaranta (2007) dos *estudos de caso*, devido à peculiaridade do próprio problema de pesquisa,



concentrando-se na cidade de Sobral. As metodologias deram-se através da inserção em campo no contexto social-educacional de Sobral por meio de:

- 1) Participação como ouvinte num seminário da prefeitura sobre a educação em Sobral.
- 2) Participação no curso de formação continuada para os professores.
- 3) Participação no curso de formação para coordenadores pedagógicos.
- 4) Formulação e aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas aos professores de duas escolas públicas de ensino fundamental da rede municipal de Sobral.

Conforme tais formulações do escopo desta pesquisa, ela se desdobra sobre uma problemática de maior espectro: como compreendermos a subjetividade? O que faz com que determinados contextos de trabalho se mostrem aparentemente precários e ostensivos e, ao mesmo tempo, estimulantes e satisfatórios?

Desse modo, analisar a perspectiva docente de professores de Sobral implica, necessariamente, abrir campos de discussão sobre a dimensão subjetiva do sujeito. Implica sair de armadilhas interpretativas que giram em círculos quando estas são obrigadas e negar parte de processos sociais para que a teoria se torna coesa em si mesma, - pressupondo que a subjetividade também necessita ser coesa como a teoria. De qualquer modo, deixemos para as “Considerações finais” essa discussão.

A seguir apresentaremos duas seções que tratam dos referenciais sociológicos de análise da pesquisa. Primeiramente, há as contribuições teóricas de Serge Paugam e sua proposta de *dimensões do trabalho e níveis de integração profissional* e a análise de Jean-Pierre Durand sobre a *nova combinatória produtiva* e os conceitos de *implicação constrangida* e *compromisso produtivo dinâmico*. Tais conceitos servem como instrumentos de análise, ainda que, originalmente, os autores não tratem necessariamente do trabalho docente. Posteriormente, tem-se a apresentação e análise dos dados da pesquisa, seguido das considerações finais.



## 1 ARTICULANDO AUTONOMIA E CONTROLE: A SOCIOLOGIA DO TRABALHO DE JEAN-PIERRE DURAND

Jean-Pierre Durand (2011), ao tratar de um novo regime de mobilização de mão de obra, argumenta a existência de uma nova combinatória produtiva que alia o aparelho produtivo (tecnologias), a organização do trabalho e o regime de mobilização dos trabalhadores, ressaltando o caráter microssociológico e microeconômico de seu estudo, inseridos em um modelo produtivo mais amplo.

Pensando nas mudanças que remetem aos aspectos comportamentais, Durand (2003) argumenta que o advento das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) não representam o principal fator que explicam as altas taxas de lucros das empresas, mas sim as formas de organização do trabalho obtidas a partir do modelo toyotista de produção, a seguir:

Pode-se representar a nova combinatória produtiva por meio de três polos: a integração reticular (organização geral da produção de bens e serviços), a generalização do fluxo tensionado (com suas consequências sobre a organização do trabalho) e o modelo da competência como novo regime de mobilização da mão-de-obra. As TIC intervêm transversalmente esses três polos, pois, de uma certa maneira, as reorganizações e as inovações atuais não poderiam ocorrer sem elas (por exemplo, o grau alcançado pela organização em fluxo tensionado jamais poderia chegar no ponto em que se encontra com uma gestão apenas do tipo papel e lápis, uma vez que o fluxo tensionado reclama frequentemente o tratamento e a comunicação instantâneos da informação). (DURAND, 2003, p. 140)

O fluxo tensionado, como modo de organização da produção e do trabalho, se caracteriza por ser mais exigente que o fluxo fordiano, pois além do ritmo de trabalho dentro da fábrica mobiliza trabalhadores indiretos fora do local de trabalho, para que cadeias de informação e produção material não sejam rompidas.

No fluxo tensionado, a produção ocorre de acordo com a quantidade demandada (*just in time*) e não por estoques massivos que podem ser desperdiçados em grandes



quantidades, caso ocorra algum erro no processo. Em geral, o fluxo informacional é determinante para a produção.

Além das vantagens econômicas, há de se destacar as vantagens organizacionais e políticas (para a empresa) desse modo de organizar o trabalho: por exemplo, para se obter a qualidade total do processo produtivo deve-se responsabilizar cada empregado por meio do autocontrole em cada posto (método do “5 S” para adestramento mental e comportamental), criando uma interdependência total, ou o que se chama de “gestão participativa” (“*teamwork*” como “*teamconcept*”). Por sua vez, deve-se produzir de acordo com o ritmo coletivo, criando-se um fluxo “neutro” de trabalho, onde os constrangimentos são vistos como naturais, necessários e exteriores às condições sociais e econômicas:

Além de suas funções puramente técnicas – não romper o fluxo tensionado –, tais instrumentos sociotécnicos têm um papel fundamental na aceitação social da nova combinatória produtiva. Com efeito, eles são os meios de fazer partilhar concretamente com os empregados subalternos os objetivos da empresa: quem pode ser contra a qualidade? Quem pode se levantar contra a reatividade imediata ao mercado? Quem pode ser contra a redução de custos (e, pois, do incremento da produtividade) para manter a empresa viva? Esses são os objetivos econômicos da empresa que são transmitidos por meio de conteúdos técnicos quando de reuniões de círculos de qualidade, de círculos de progresso, de grupos de progresso, entre outras. São objetivos gerais (e exigências de acionistas) traduzidos em microobjetivos locais adaptados ao campo de preocupações dos empregados, fechados em um espaço social e técnico restritos. Proclamar os objetivos sem relação com a vida cotidiana no trabalho não tem grande efeito; porém, construir práticas imediatas diretamente ligadas a uma representação, torna-a palpável. (DURAND, 2003, p. 146)

Para o autor, a prescrição das tarefas está camuflada nos próprios objetivos da empresa, ainda que não se tenha mais um indivíduo que controle de perto cada empregado. Qualquer autonomia que se proclame está enquadrada aos preceitos gerenciais. Assim, muda-se a representação do trabalho e não o trabalho em si mesmo, e é por isso que nestes moldes é possível a maior aceitação do trabalhador, ainda que o ritmo de trabalho seja reforçado através da redução de porosidade.

Quanto às características dos empregados, eles são cada vez mais polivalentes, o que justifica tanto a sua fácil intercambialidade e substitutibilidade quanto a mão de obra



reduzida. Cria-se o *teamleader*, uma espécie de chefe de grupo, em ascensão, que deve facilitar a transmissão dos objetivos da empresa aos colegas. Tudo isso é construído a partir da mobilização da subjetividade dos trabalhadores, o núcleo central do modelo das competências, com base nas avaliações de comportamento dos trabalhadores de mais alta qualificação da empresa.

Cumprе salientar que é a empresa quem define o que é competência para o emprego, a qual não depende tanto da posse de um diploma, mas da avaliação profissional, o que produz, aliás, um desequilíbrio nas negociações de trabalho.

Isso não quer dizer que o modelo da competência significa necessariamente o inferno ou o sofrimento no trabalho, o que é sempre possível dentro de certas condições: o que constatamos principalmente é um deslocamento das possibilidades de resistência, até mesmo de lutas sindicais, que sempre terminam por autorizar espaços de autonomia, e de jogos sociais, que tornam aceitáveis as condições de trabalho, mesmo as mais difíceis (DURAND, 2003, p.153).

Durand ressalta que para explicar o porquê os empregados aceitam a nova condição, faz-se necessário a utilização do conceito de *"implicação constrangida"*, que paradoxalmente é evidenciado pela necessidade de o funcionário engajar-se caso queira permanecer na grande empresa. Assim, a forma de organização "amarra" os trabalhadores à execução dos serviços, ainda que se tenha margem de autonomia.

No entanto, Durand, ao tratar das formas de captar o interesse no trabalho pelos trabalhadores, não deixa de levar em consideração as exigências macroeconômicas da organização produtiva pautada em um fluxo tenso, caracterizado pelo trabalho direto sobre a matéria ou sobre os fluxos de informação, abrangendo a teia de trabalhadores, mesmo os que o supervisionam ou acompanham. (DURAND, 2011)

Por conseguinte, o autor analisa as formas diferenciadas de abordar o desenvolvimento da autonomia, componente importante para a construção de um maior ou menor envolvimento no trabalho. A formulação dos conceitos de *autonomia concedida* e *autonomia conquistada* servem para pensar nas relações entre as regras formuladas pela gerência e as margens de criações de regras não formais criadas pelos



trabalhadores. Durand não elabora uma definição direta, mas aborda as relações sobre isso. Dessa forma, margens de autonomia no processo de racionalização do trabalho são mantidas, mesmo voluntariamente para que a realização da produção siga em continuidade, caso ocorram alguns problemas. Isto vai de encontro àquela concepção da organização científica do trabalho que acreditava capaz de controlar tudo das atividades laborais.

Interpretar as margens de autonomia do corpo de funcionários também depende da posição analítica do pesquisador. Durand (2011, p. 235) identifica que quando os postos de trabalho exigem maior qualificação, os níveis de autonomia são maiores. Apesar de se tratarem de lógicas distintas (autonomia e controle), as duas regulações se reencontram em torno do objetivo de produzir. Porém, tal compromisso de produção é sempre provisório, pois:

[...] se ve constantemente cuestionado por los imperativos del mercado (incluído el financiero), La organización de la producción y del trabajo, las condiciones de producción (incluídas las técnicas), y, desde luego, la personalidad y la subjetividad de los distintos actores. De ahí el concepto central de compromiso productivo dinámico, que designa con precisión la doble naturaleza de la relación laboral, hecha de conflictos, contradicciones y acuerdos en constante movimiento (DURAND, 2011, p. 234)

Quando a criatividade é exigida, conseqüentemente, há criações de regras não escritas pelos próprios trabalhadores que se fazem necessárias para a dinâmica da produção (principalmente pelo *teamwork*). As empresas, ao não se permitir correrem o risco de ficar muito dependentes das competências técnicas de seus funcionários mais qualificados avaliam, como Durand já ressaltou, o comportamento dos empregados. Este comportamento refere-se aos aspectos que condizem a lealdade e aos objetivos da empresa, para que se tenha confiança e segurança em relação a uma razoável previsibilidade organizativa, e, conseqüentemente, de resultados produtivos favoráveis. Desta forma, contribui-se para uma racionalização da subjetividade dos trabalhadores, alinhando-os o máximo possível aos interesses da empresa.



A própria necessidade da produção de se deixar margens de autonomia aos trabalhadores qualificados, bem como as regras de trabalho dessa nova combinatória produtiva deixam pouco espaço para uma organização política coesa dos trabalhadores, uma vez que o próprio trabalho passa a ser interessante e avaliado pelas competências estipuladas pela própria empresa.

## 2 PAUGAM, DIMENSÕES DO TRABALHO E OS NÍVEIS DE INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL

Uma indicação interessante para esmiuçar o sentimento ou os estados de pertença dos trabalhadores em relação ao trabalho são as dimensões presentes nos modelos de integração profissional, elaborados pelo sociólogo francês Serge Paugam. Tais dimensões podem dar uma luz para esmiuçar as subjetividades dos professores (no caso desta pesquisa) em relação ao ambiente de trabalho e aos seus pares.

Em artigo que trata dos debates conceituais em torno do trabalho e das relações de precariedade, Vargas (2016) traz a perspectiva de Serge Paugam para compreender as múltiplas relações de trabalho no Brasil, considerando não apenas as análises que versam sobre o estatuto do emprego, mas as relações que se estabelecem com o trabalho propriamente dito.

As análises, desta forma, muitas vezes vão além até mesmo das relações estabelecidas no próprio local de trabalho, influenciando nos demais laços sociais que os indivíduos possuem, seja transformando qualitativamente, seja ampliando ou diminuindo seus laços.

[...] os “laços de participação orgânica” asseguram aos indivíduos uma função útil na sociedade através da aprendizagem e do exercício de uma atividade profissional. Através dessa atividade, o indivíduo se integra à vida social, cria uma identidade social e profissional, estabelece laços de pertencimento e sente-se útil em relações de complementaridade com os demais trabalhadores e cidadãos. Além do conjunto de proteções e garantias cristalizado na intervenção do Estado social, esses laços de participação orgânica asseguram aos indivíduos um lugar no mundo, uma satisfação e um reconhecimento pelo que fazem, pelo trabalho que



realizam. Assim, o tipo ideal de integração profissional, segundo Paugam, define-se como uma dupla garantia: a) de reconhecimento material e simbólico do trabalho como atividade profissional e b) de estabilidade do emprego e segurança econômica. (VARGAS, 2016, p.322)

Considerando a subjetividade dos indivíduos, a análise e a satisfação com o trabalho podem ser vislumbradas a partir de três dimensões propostas por Paugam (2007): 1) *homo economicus*: satisfação que se verifica por expectativas de salário e carreira; 2) *homo faber*, cuja satisfação se verifica pela identificação intrínseca com o trabalho que se faz; 3) *homo sociologicus*, cuja satisfação se verifica pela relação com os colegas e chefias. Por sua vez, Paugam também diferencia níveis de integração profissional:

Ce type idéal, qualifié d'intégration assurée, a permis de distinguer, par déduction, et de vérifier ensuite empiriquement, trois types de déviations : l'intégration incertaine (satisfaction au travail et instabilité de l'emploi), l'intégration laborieuse (insatisfaction au travail et stabilité de l'emploi) et l'intégration disqualifiante (insatisfaction au travail et instabilité de l'emploi). Cette typologie permet d'analyser les inégalités qui traversent aujourd'hui le monde du travail.<sup>26</sup> (PAUGAM, 2007, l. 171)

Paugam (2007) ainda nos indica a importância de considerar os vínculos com outros laços sociais que contribuem para a maior sensação de vulnerabilidade ou não frente ao trabalho, pois não somente a dimensão econômica em si mesma do trabalho tem relação com a maior ou menor vulnerabilidade dos trabalhadores. O apoio que estes possam ter através de outros indivíduos também pode influenciar na sua satisfação do trabalho.

### 3 SEÇÃO ANALÍTICA E INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados no trabalho de campo contemplam desde a participação em seminário, os cursos de formação de professores e coordenadores, bem como a

---

<sup>26</sup> Tradução livre: "Esse tipo ideal, chamado de integração garantida, tornou possível distinguir, por dedução e depois verificar empiricamente, três tipos de desvios: integração incerta (satisfação no trabalho e instabilidade no trabalho), integração laboriosa (insatisfação e estabilidade no emprego) e integração desqualificável (insatisfação e instabilidade no emprego). Essa tipologia permite analisar as desigualdades que hoje atravessam o mundo do trabalho".



aplicação de questionários aos professores de duas escolas com bons índices de IDEB em Sobral.

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, apresentam-se neste tópico dois quadros analíticos que integram de um lado as categorias que foram utilizadas nos questionários bem como somam-se outras que foram “descobertas” durante a pesquisa de campo.

Os quadros apresentados representam uma leitura dos resultados obtidos sob a orientação teórica de dois autores, Serge Paugam (Quadro 1) e Jean-Pierre Durand (Quadro 2). Finalmente os quadros são preenchidos com os principais resultados obtidos em cada categoria de análise e com alguns depoimentos paradigmáticos que nos ajudam a ter uma visualização geral da pesquisa realizada.

### **Analisando as dimensões do trabalho a partir de Serge Paugam**

Para Paugam (2007), a busca do entendimento da complexidade do trabalho e mesmo da percepção e sentimento de integração e valorização dos trabalhadores requer considerar as diferentes dimensões do trabalho. Assim, três dimensões são definidas:

- 1) *Homo economicus*, que diz respeito ao tipo de contrato e ganhos financeiros;
- 2) *Homo Sociologicus*, que refere às relações interpessoais estabelecidas entre os colegas, gestão e/ou clientes;
- 3) *Homo Faber*, que refere à própria “natureza” da função, ao que se faz em termos de exercício.

A seguir, apresentamos um quadro com as dimensões propostas e os resultados obtidos na pesquisa de campo:



Tabela 1 - Quadro com as dimensões de trabalho nas escolas pesquisadas de acordo com categorias analíticas de Serge Paugam

Aspectos do trabalho docente	Resultados obtidos.
<b>DIMENSÃO HOMO ECONOMICUS</b>	
Gratificações	De acordo com as subcategorias de análise que referem ao incentivo ou não dos trabalhadores a partir das gratificações, encontrou-se que os professores as consideram um incentivo, apesar de tecerem críticas sobre salários, valores e situação de contrato.
Situação trabalhista	De acordo com as subcategorias que medem o caráter mais estatutário ou temporário do contrato de trabalho encontrou-se que a maioria dos professores na condição de contrato temporário está insatisfeita com a insegurança do emprego e de direitos trabalhistas.
<b>DIMENSÃO HOMO SOCIOLOGICUS</b>	
Relações com colegas de trabalho	Encontrou-se que os professores têm uma percepção positiva das relações que estabelecem no trabalho, nas relações interpessoais. Porém, a maioria se sente desvalorizada, particularmente por questões econômicas.
Relações com os gestores da escola	Aqui encontrou-se o mesmo resultado que na dimensão acima.
<b>DIMENSÃO HOMO FABER</b>	
Gosto pela função	Todos os professores alegaram gosto e identificação com a docência
Pontos positivos e negativos da educação em Sobral e nas escolas	Pontos positivos: formação continuada, gratificação, apoio pedagógico, formação do aluno Pontos Negativos: desvalorização, salário, falta de efetivação da situação trabalhista, infraestrutura (da escola B)
Saúde do docente	Em torno de três quartas partes dos professores declararam não possuir algum tipo de doença

Fonte: Elaboração própria (2018)



Apesar de estarem em um contexto de “sucesso escolar”, por conta dos altos índices do IDEB, nas escolas do município, que vêm ganhando cada vez mais repercussão social, os professores de Sobral, em geral, se sentem pouco valorizados, sejam contratados ou mesmo efetivos. Dos vinte e oito professores, oito responderam se sentirem valorizados. Nesses casos, constata-se um reconhecimento social, em termos de relações estabelecidas entre as diferentes pessoas e hierarquias que integram a comunidade escolar. Isto é, a dimensão do *homo sociologicus* tende a ser mais elencada, no que diz respeito à valorização que possam vir a sentir esses oito professores. Outros dez professores responderam não se sentirem valorizados, seja pelas pessoas, seja pela razão financeira, e oito desejariam mais valorização em termos financeiros.

Assim, o sentimento de se ter reconhecimento pela função da docência que o indivíduo exerce é algo que parte “de fora para dentro”, seja por meio da dimensão das relações interpessoais através da gestão ou da percepção de *status* social ou pela dimensão econômica, como aumento de salário ou estabilidade no emprego.

A maior insatisfação dos professores em Sobral dá-se pela questão econômica, inclusive porque no que tange à situação trabalhista, a maioria dos professores - especialmente os contratados por serviço temporário - expressou que a falta de segurança no emprego e o não cumprimento de direitos trabalhistas são fatores que contribuem para o sentimento de desvalorização.

Entretanto, a desvalorização ou pouca valorização sentida ou percebida pelos professores, parece não comprometer o envolvimento ou engajamento em sua função (a dimensão *homo faber*), uma vez que todos afirmaram gostar do que fazem e veem como positivas as formações continuadas em serviço (como apontado pela maioria nos pontos positivos da educação em Sobral). Por sua vez, a grande maioria declarou ter relações positivas seja com os colegas, seja com os membros da gestão escolar local (coordenação e direção) ou com a comunidade escolar em geral. Do total de professores, a maioria (pouco mais da metade) afirmou levar atividades da escola para casa em intensidade moderada, e o restante ficou dividido entre os que levam menos atividades e os que levam mais atividades.



A constatação positiva do engajamento dos professores é confirmada, inclusive, pela maior aderência dos professores às políticas de avaliações externas (como o IDEB) e internas e o incentivo das gratificações por desempenho. Os professores tendem a ter uma compreensão de que isso repercute e mesmo contribui para o aperfeiçoamento de suas próprias práticas pedagógicas, a partir dos resultados atingidos pelos alunos.

Assim, levando em conta as três dimensões do trabalho elencadas por Paugam – como ferramentas analíticas da percepção do trabalho dos professores de Sobral – não se verifica uma correlação direta entre um contexto de trabalho de “sucesso escolar”, o engajamento, a satisfação e valorização de seus profissionais. A partir da análise dessas dimensões, é possível, como foi visto mais acima, falar de vários tipos de integração profissional, de acordo com Paugam. Os professores não estariam dentro de uma “integração estável” do trabalho, que articula satisfação no trabalho e estabilidade no emprego, mas, pelo contrário, inseridos em uma “integração instável”, pois por mais que se verifique uma satisfação no trabalho por meio das dimensões *homo faber* e *homo sociologicus*, a instabilidade no emprego por conta do tipo de contrato mais precário ou pelos baixos rendimentos salariais (*homo economicus*) faz com que emerja uma percepção de desvalorização de seu trabalho, uma vez que este é visto como atividade vital, extremamente necessário para a existência.

Os apontamentos desta seção foram feitos de forma geral com os professores das duas escolas. Contudo, é necessário lembrar e frisar que houve algumas pequenas diferenciações entre os professores das duas escolas no que tange a sua percepção dos pontos negativos, seja da escola ou da educação em Sobral no geral. Na **Escola B**, de menor IDEB, os professores expressaram mais os problemas de infraestrutura de insatisfação econômica, de saúde pessoal, e alguns manifestaram a falta de “espírito de equipe”. Cabe enfatizar que esta última questão não se verificou na **Escola A**. Essa diferenciação será melhor abordada no subtópico seguinte.



### Articulando controle e autonomia a partir dos conceitos de Jean-Pierre Durand: *Implicação Constrangida e Compromisso produtivo dinâmico*

Para iniciar este subtópico, apresenta-se o quadro de resultados para articulação das dimensões que dão suporte ao uso dos conceitos de implicação constrangida e de compromisso produtivo dinâmico do sociólogo do trabalho Jean Pierre-Durand. Eis o quadro que reúne as dimensões de análise e os resultados obtidos.

Tabela 2 - Quadro sobre dimensões de controle e autonomia nas escolas pesquisadas

Aspectos do trabalho docente	Resultados obtidos
RELAÇÕES DE CONTROLE E AUTONOMIA	
Impacto das avaliações de aprendizagem no trabalho	Os professores percebem que as avaliações impactam em seus trabalhos, e a maioria as veem como necessárias e positivas ao próprio aprimoramento da profissão, e conseqüentemente ao aprendizado dos alunos
Avaliação docente do IDEB	A maioria o vê como positivo e necessário, porém existem algumas críticas como as que referem às pressões por resultados e ao grau de facilidade da prova.
Observações das aulas pela coordenação e superintendência	Mesmo os professores sendo observados, não mencionaram sobre isso. a esta prática da gestão escolar.
Tomada de decisões no próprio trabalho	A grande maioria dos professores percebe que toma suas próprias decisões no trabalho.
Participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico	A maioria dos professores não sabe como foi elaborado o PPP de suas escolas. O restante teve respostas variadas, mas que denotavam maior direcionamento dos gestores, seja da direção da escola ou da secretaria de educação.
Filiação sindical	A grande maioria dos professores não são filiados a sindicatos ou a entidades políticas

Fonte: Elaboração própria (2018)



Em um primeiro momento, as medidas políticas de gestão na educação adotadas em Sobral foram, em parte, “de cima para baixo”, como a decisão de monitorar constantemente a aprendizagem dos alunos pela aplicação de provas. No entanto, foi se consolidando uma cultura de trabalho em que, dependendo dos resultados, eram construídos arranjos que visassem repensar as práticas de ensino-aprendizagem. Por que, afinal, quem pode ser contrário a garantir o aprendizado dos alunos, mesmo que utilizando-se de tantas avaliações internas e externas? Contudo, não somente pelo aparente constrangimento dessa técnica de gestão do trabalho escolar estabilizaram-se tais práticas no trabalho das escolas.

O discurso oficial que se dá a partir dos constantes cursos formativos, palestras e mesmo em discussões internas com os gestores parece ter contribuído para produzir e reforçar um maior consenso da importância das avaliações enquanto instrumentos de controle para o monitoramento da qualidade da educação, ainda que alguns professores possam tecer críticas, como foi verificado na apresentação dos resultados.

A gestão escolar, de caráter mais discursivo, que busca o consenso ou uma maior legitimação das políticas educacionais já estabelecidas, tem maiores probabilidades de ter sucesso ao se difundir no contexto de coerção contratual em que se encontram a maioria dos professores, isto é, na condição de prestadores por serviço temporário. O medo de perder o trabalho paira sobre a cabeça de muitos dos professores de Sobral, como denotado nas falas sobre a situação trabalhista, evidenciando a insegurança de sua condição.

Considerando, conjuntamente, os mecanismos de controle, isto é, as avaliações e a própria condição do contrato de trabalho, encontramos aquilo que Durand chama de *implicação constrangida*. Este conceito explica como ocorrem contextos capitalistas de relações de mercado e processos de trabalho, o engajamento do trabalhador nas grandes empresas, caracterizadas pelo fluxo tenso, ou seja, a alta interdependência das funções por conta da necessidade de um fluxo informacional constante, bem como da necessidade de certa autonomia, principalmente do corpo mais qualificado de



funcionários para a resolução de problemas mais ou menos imprevisíveis no processo de trabalho.

Tais resoluções tendem a favorecer o atingimento dos objetivos das empresas, ao mesmo tempo em que tornam o trabalho mais atraente para parte dos funcionários. No entanto, os objetivos das empresas confundem-se com as regras, e então nesse sentido, não se têm maiores questionamentos ou alternativas, a não ser seguir o fluxo, principalmente, por conta da necessidade do emprego. O envolvimento torna-se regra, sem necessidade de vigilância, inclusive quando a maioria dos professores afirma levar trabalhos escolares para casa.

No caso da educação pública em Sobral, o conceito de *implicação constrangida* ajuda a explicar parte do engajamento que têm os professores com as diretrizes estabelecidas pela gestão escolar. No caso pesquisado, os trabalhadores docentes precisam de seu emprego e acabam naturalizando a forma como as regras do processo de trabalho funcionam, como por exemplo, pese a existirem algumas críticas dos professores ao IDEB; a maioria não dúvida do impacto que as avaliações possuem na sua função, inclusive de forma positiva, na medida em que o objetivo compartilhado entre todos é a aprendizagem dos alunos (quem pode ser contra isso?). Assim, no entendimento dos professores, as avaliações são mecanismos que podem direcionar o diagnóstico de atingimento dos objetivos, para que a busca por alternativas didático-pedagógicas aconteça, estimulando o compartilhamento de boas experiências (que podem vir a ser adotadas por outros professores) e a solução criativa para a sala de aula, na medida em que a autonomia permanece em relação à busca de soluções, sejam individuais ou coletivas. Deve agregar-se, ainda, que a maioria dos professores informou que possuía um grau alto ou moderado de liberdade de tomar decisões.

Desta maneira, em prol dos objetivos, foram adotados e naturalizados regras e mecanismos de regulação. Isto se destaca pelo fato de nenhum professor avaliar espontaneamente o quesito da observação dos coordenadores e superintendentes nas suas aulas. Além disso, ocorreram relatos positivos sobre as gratificações, o



acompanhamento pedagógico, do trabalho coletivo e reavaliação das práticas a partir dos resultados das avaliações internas e externas de aprendizagem dos alunos.

Há certo receio de apenas poucos professores em relação aos resultados das avaliações; a existência destas avaliações enquanto regras naturalizadas; e a situação contratual da maioria, nos indica que o envolvimento ou a implicação no trabalho em prol do objetivo educacional tende a se configurar como uma norma corrente, isto é, estaríamos diante de relações de trabalho que podem ser enquadradas como sendo de *implicação constrangida*. Do contrário, se os indivíduos e o conjunto dos professores não se organizarem e se engajarem, os índices poderiam cair, resultando na possibilidade de perda dos postos individuais de serviço e na perda de credibilidade da escola.

No contexto atual brasileiro da educação pública, em que o ensino foi massificado e em que paradigmas educacionais mais recentes não veem o aluno como um ser passivo e vazio de conteúdo, o papel dos professores e profissionais da educação em geral são repensados. O professor precisa, hoje, se ater mais à dimensão das relações interpessoais com seus alunos para que estes possam se sentir motivados para a aprendizagem. Do mesmo modo, os gestores devem buscar o estímulo e engajamento dos professores para que o direito de aprender dos alunos seja efetivado. Assim, a comunicação adquire espaço cada vez mais fundamental nas relações de trabalho no setor educacional.

Em Sobral, a partir das observações de campo e das respostas dos questionários pelos professores, percebe-se que há o consenso em torno dos objetivos de aprendizagem e de vários mecanismos utilizados para o controle. Isto é explicado não só pelo fato de que se naturalizou o que a princípio pode ter sido implementado pelos formuladores de políticas públicas, mas por conta do interesse das gestões em buscar estratégias de bom relacionamento pessoal com os professores. Reitera-se, aqui, a fala de uma superintendente da educação, no seminário que participei, de que “o professor deve ser conquistado”, bem como nas orientações dos cursos de formação de coordenadores (sobre como realizar o *feedback* no trabalho) e, principalmente, na



evidência apontada dos professores das duas escolas a respeito do relacionamento altamente positivo com os pares e com os representantes da gestão escolar local.

Tais relações que buscam o entendimento para coordenar uma ação podem ser repensadas a partir do conceito de *compromisso produtivo dinâmico*, elaborado por Durand. Este conceito abarca não só o de *implicação constrangida* no trabalho, já visto acima, mas também o de maior engajamento subjetivo dos trabalhadores, articulando a relação de autonomia e controle.

Com o conceito de *compromisso produtivo dinâmico*, deixa-se aberta a possibilidade de harmonia na coordenação de ações, mas também se deixa margem para a resistência e para as críticas, o que vai exigir cada vez maior capacidade de gerir o processo de trabalho para que se possam atingir os objetivos. No caso dos funcionários de um setor com necessidades de qualificações mais altas, as margens de autonomia são maiores na medida em que problemas mais ou menos imprevisíveis aparecem para serem resolvidos, do contrário, compromete-se a própria produção.

Nas escolas de Sobral, o fluxo informacional que se dá a partir do diagnóstico das avaliações força um trabalho coletivo nas escolas locais que, em caso de resultado negativo, implica novas propostas de intervenção no processo de ensino-aprendizagem e, em caso positivo, ganhos financeiros e motivação do grupo.

Os professores se inserem nessa realidade em que as avaliações internas e externas possuem alto grau de importância, na medida em que decisões políticas deram estrutura para o trabalho da rede municipal (seja pelo currículo voltado para as competências básicas a serem cobrados nas avaliações; ou pela formação em serviço de professores e gestão escolar; ou pelo prêmio “escola nota 10” em que aquela que alcançou os objetivos, tendo melhor resultados, ajudará em termos de gestão as de menor IDEB; ou também pelas gratificações aos professores, etc.). Isso faz com que os docentes se engajem voluntariamente ou engajem-se constrangidamente para atingir os objetivos educacionais propostos.

Ressalta-se que, em relação à autonomia, a maioria dos professores participantes da pesquisa percebe que toma, de forma frequente, suas próprias decisões no trabalho.



Contudo, quando indagados sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico das escolas, documento que marca o posicionamento da escola por meio de projetos e princípios, a maioria dos professores disse não saber como foi elaborado, e os que responderam, colocaram respostas diferentes, o que impede chegar a maiores conclusões. Talvez por conta da maioria dos professores ser contratada de forma temporária, gerando uma alta rotatividade nas escolas; ou por uma cultura de baixa participação política (como demonstrado na baixíssima aderência dos professores a sindicatos ou quaisquer outras organizações políticas), os mesmos destacam mais a autonomia no que diz respeito às opções didático-pedagógicas, paradoxalmente fortalecida pela formação regular mensal em serviço.

Os professores da escola de menor IDEB (**Escola B**) enfrentam maiores problemas de condições materiais que os da **Escola A**, o que faz com que existam algumas pequenas diferenciações entre a **Escola A** e a **Escola B**, uma vez que os professores desta última possuem maior predisposição a elencarem aspectos negativos de várias ordens, como maior tendência de problemas de saúde. Isto nos leva a questionar a ideia neoliberal de educação de que o problema dela é somente uma questão de gestão. As escolas de melhor IDEB em Sobral possuem a articulação entre gestões eficientes e boas condições de infraestrutura.

Voltando ao que tange a organização escolar, ao invés de usarmos o termo *compromisso produtivo dinâmico*, poder-se-ia aventurar com o conceito de *compromisso educacional dinâmico*, para ressaltar o caráter nem só estrutural nem só de agência individual dos participantes na área da educação. Desse modo, controle e autonomia estão sempre em uma relação de maior ou menor equilíbrio.

Além da necessidade de constantemente se qualificarem, assim como no modelo de competências de Durand - em que não só é considerada a capacidade técnica, mas também a lealdade dos funcionários - em Sobral, tende-se a deixar margens para a autonomia das escolhas didático-pedagógicas dos professores (ainda que possam compartilhar experiências uns com os outros, resultando em um possível “padrão pedagógico”) e verifica-se a tendência a desvalorizar professores “reclamações”.



Relembrando que, na escola de formação, na ocasião do curso para coordenadores, houve menção que se deveria buscar “educadores” e não “professores”, pois estes estariam mais preocupados aos aspectos de sua carreira e salário, e não tanto com os objetivos educacionais de foco de aprendizagem dos alunos. Isto pode contribuir, em parte, com a não aderência dos professores a entidades políticas.

O compromisso é dinâmico na medida em que os professores lidam com alunos (em que, a partir de mudanças de paradigmas educacionais, não são ou não deveriam ser mais vistos como seres vazios e passivos esperando receber conteúdos). A dimensão das relações interpessoais (*homo sociologicus*) é cada vez mais requisitada na própria constituição do “ser professor”, daí a importância do aperfeiçoamento didático e da capacidade de elevar a autoestima dos alunos. Da mesma forma, a partir dessas tendências de mudanças educacionais, a gestão escolar (direção e coordenação) também busca fomentar boas relações interpessoais com os professores e um trabalho colaborativo, uma vez que precisam estimulá-los para as finalidades propostas, que são a aprendizagem dos alunos verificadas nas avaliações.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas escolas de ensino fundamental da rede pública municipal de Sobral, medidas como monitoramento constante da aprendizagem dos alunos por meio de diversas avaliações (tanto internas quanto externas) passaram a influenciar a rotina de trabalho dos professores. A depender dos resultados obtidos, os professores repensam ou reforçam as práticas pedagógicas com o acompanhamento das coordenações escolares, bem como recebem gratificações financeiras diferenciadas, caso a média das turmas avaliadas seja superior ou igual à média geral, calculada pela secretaria municipal de educação. Além disso, conta-se mensalmente com uma formação em serviço (já incluída na carga horária dos professores) realizada por uma instituição responsável, a ESFAPEGE (Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional).

Dessa forma, a semelhança do fluxo tenso de trabalho elencado por Durand, o fluxo de trabalho dos professores de ensino fundamental em Sobral é tensionado porque a



partir dos resultados que se obtém dentro da cadeia informacional de diagnóstico de aprendizagem dos alunos, medidas de controle e autonomia são mobilizadas através do acompanhamento das coordenações pedagógicas em conjunto com os professores. Dessa forma, a avaliação do diagnóstico e o repensar das práticas didático-pedagógicas em torno das metas de aprendizagem que são estipuladas aos alunos são trabalhados pelos os professores.

Tomando como referência os conceitos de implicação constrangida e de compromisso produtivo dinâmico, percebe-se que no caso da realidade educacional de Sobral, pautada pelas constantes avaliações, o professor precisa engajar-se constantemente em suas funções, seja por um constrangimento de a maioria ser contratada e ter seu emprego em risco, caso não haja o desempenho, seja porque estabeleceu-se por meio de diversos fatores e estratégias, um consenso em torno dos objetivos a serem atingidos e a concordância com os instrumentais que aferem alguma medida ao processo de ensino aprendizagem.

No caso de implicação constrangida, tem-se o contrato de trabalho e as avaliações internas e externas como mecanismos de controle. No caso do compromisso produtivo educacional dinâmico, além de se ter a questão da implicação constrangida, soma-se a margem de autonomia reservada aos professores para que melhor possam atuar em sala de aula, uma vez que os mesmos estarão em consenso em torno do compromisso educacional de aprendizagem dos alunos, e, por isso, compreendendo a razão de ser dos instrumentos de avaliação interna e externa (apesar de algumas críticas em torno do conteúdo ou da pressão que possa surgir, em caso de resultados negativos).

No entanto, apesar do envolvimento funcional e da identificação com a docência relatada pelos professores, a maioria deles, incluindo muitos dos que possuem contratos efetivos, sentem-se desvalorizados. Como explicar a possibilidade de professores subjetivamente estarem empenhados em sua função, e, ao mesmo tempo, se perceberem desvalorizados? Ora, a resposta para esta pergunta só se torna possível na medida em que se entende a subjetividade do trabalhador, a partir de três dimensões analíticas,



conforme a terminologia de Serge Paugam, a saber: *homo faber*, *homo sociológico* e *homo economicus*.

Desse modo, de acordo com a pesquisa realizada em duas escolas de Sobral, o sentimento de desvalorização dos professores reside na dimensão do *homo economicus* (insatisfação em termos salariais e nos tipos de contrato), enquanto que a percepção positiva dos professores está associada à dimensão subjetiva do *homo faber* (planejamento de aulas, formação continuada, lecionar) e *homo sociológico* (relacionamento com seus pares e com a gestão). Vale ressaltar que sem tais distinções da subjetividade do trabalhador, a única conclusão possível seria de que os professores constituiriam uma subjetividade extremamente contraditória, e, no limite, “esquizofrênica”.

As dimensões elencadas por Paugam, aqui trazidas, constituem enquanto tipos ideais, pois no caso da docência, seria muito difícil separar de maneira rigorosa a dimensão das relações interpessoais com a dimensão da atividade de lecionar, uma vez que os professores estão em interação constante com alunos e seus colegas de trabalho. Tal distinção analítica é valiosa, permitindo a dimensão sociológica da relação que se estabelece nos discursos de formação das gestões escolares: o cuidado que gestores e coordenadores devem ter com a proteção da autoestima dos profissionais, constatado tanto no seminário sobre a educação em Sobral quanto na formação dos coordenadores, feita pela ESFAPEGE.

De acordo com a terminologia de Paugam, a maioria dos professores pesquisados está integrada de maneira instável ao trabalho, isto é, quando a dimensão econômica gera insegurança e insatisfação ao trabalhador, porém este se reconhece no exercício de sua função e possui bons relacionamentos sociais mais consolidados no trabalho, como demonstrado nas respostas dos professores sobre sua situação trabalhista, função e relações com colegas e pessoal da gestão (coordenação e direção).

No que tange à comunicação entre professores e coordenação, a partir do resultado das avaliações internas e externas, seria possível falar em consenso no qual a maioria dos professores possuem contratos que, por serem instáveis, poderiam funcionar como



uma espécie de coerção sobre os sujeitos? Defendemos que sim. No entanto, o a realidade empírica é dinâmica e complexa.

Pela própria perspectiva dos professores, os mesmos possuem autonomia sobre como irão lecionar suas aulas, mas isso nunca é feito isoladamente, pois o modelo de gestão pedagógica incentiva a colaboração coletiva que, com propostas de intervenções, sugestões, forma consensos para as ações que serão realizadas com os alunos, a depender dos resultados das avaliações. Entretanto, se olharmos para a participação coletiva proposta no PPP das escolas, o que poderia ser considerado como uma forma de razão comunicativa (de negociação e definição de objetivos e valores que norteariam as propostas educacionais das instituições locais) não se cumpre, sobretudo porque os professores demonstram desconhecimento e falta de construção de consenso sobre como ele é elaborado na escola em que estavam atuando.

A literatura do trabalho docente no Brasil vem apontando a influência do neoliberalismo na área da educação, dentre alguns elementos: cortes de gastos, perda da autonomia dos professores, precarização com o aumento de contratos instáveis, intensificação do trabalho, péssimas condições de trabalho, responsabilização docente pelos resultados de aprendizagem dos alunos aferidos nas avaliações de larga escala, gerando pressões e sentimentos de culpabilização e vergonha. Porém, o estudo de caso realizado em Sobral demonstrou a complexidade do trabalho docente não só marcado por perdas e insatisfação. Um breve diálogo sobre isso se faz necessário.

A própria questão da responsabilização dos resultados, a princípio pareceu ser tomada como parte constituinte do ofício do professor, inclusive quando boa parte dos professores ressaltam que as gratificações servem para estimular e recompensar o empenho nas aulas. A reprodução de uma cultura de responsabilização parece ser mais aceita quando os resultados já são favoráveis, estimulando inclusive o contínuo envolvimento. Esta responsabilização em Sobral não se dá somente ao professor, mas em toda organização pedagógica articulada em conjunto com os gestores escolares, bem como por medidas que foram tomadas no final dos anos de 1990, já descritas no capítulo 4.



Outra coisa importante a destacar são as condições de infraestrutura e material pedagógico das escolas de alto IDEB em Sobral, em contraposição às de menor IDEB, que pude tomar contato pela pesquisa empírica, o que nos leva a refletir de que só gestão sem a pré-condição de uma boa estrutura de trabalho não reflete em alta qualidade educacional. Todavia, mesmo na **Escola B** (de menor IDEB) onde os professores relataram problemas de infraestrutura e desvalorização, ainda sim a média de aprendizagem da escola é superior à média brasileira. Ou seja, nem só gestão, nem só infraestrutura resultam em qualidade educacional.

Ao final desta pesquisa, que tratou prioritariamente de uma abordagem da sociologia do trabalho a partir da perspectiva dos docentes, acredita-se que o modelo de organização em Sobral é baseado em uma estrutura de *implicação constrangida* que permite um *compromisso produtivo dinâmico*. Tal estrutura fundamenta-se em contratos instáveis de serviço, bem como cria um fluxo de trabalho comunicativo, no qual para atingir as metas educacionais propostas, faz-se necessário o envolvimento dos professores, na medida em que possam revisar suas práticas e definir intervenções coletivas e individuais. Metade dos professores relatou levar moderadamente trabalhos extraescolares, o que denota um forte envolvimento com o trabalho.

Assim, competências de gestão em prol de objetivos definidos coletivamente são mobilizadas. Autonomia e controle são conceitos que nos ajudam a pensar o processo de trabalho, mas na realidade, a autonomia de um indivíduo está imbricada em maior ou menor grau em um controle social, de acordo com Durand.

A organização das escolas em Sobral estimula o envolvimento docente, na medida em que há espaços de atuação autônoma de seus trabalhadores para redefinirem tanto estratégias metodológicas individuais quanto propostas de intervenção decididas coletivamente. Os professores do ensino fundamental da rede municipal relataram maior autonomia na decisão sobre seu trabalho, bem como o estabelecimento de boas relações com os colegas e gestão escolar. Isto parece tornar o trabalho mais interessante, mas não se pode deixar de considerar que vai atrelado a um forte sentimento de desvalorização, principalmente no que tange à dimensão econômica. Esse talvez seja o “calcanhar de



Aquiles” do modelo educacional construído nas escolas de Sobral. O sucesso escolar dos alunos gera envolvimento e um certo sentimento de autonomia nos professores, mas é acompanhado, ao mesmo tempo, de uma integração instável na dimensão econômica, produzindo um sentimento de desvalorização, principalmente do ponto de vista dos que são contratados temporariamente.

## REFERÊNCIAS

BALL, S. J. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 15, n. 2, p. 3-23, 2002.

BARBACOVI, L.; CALDERANO, M.; PEREIRA, M. **O que o Ideb não conta?:** processos e resultados alcançados pela educação básica. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Ceará detém 82 das 100 melhores escolas brasileiras.** [S.L.]: Diário do Nordeste, 06 set. 2018. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/metro/ceara-detem-82-das-100-melhores-escolas-brasileiras-1.1995852>. Acesso em 10/02/2020.

DURAND, J. P. **La cadena invisible.** Flujo tenso y servidumbre voluntaria. México: FCE, UAM, 2011.

DURAND, J. P. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. **Tempo Social**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 139-158, abr.2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v15n1/v15n1a08.pdf>. Acesso em: 18 julho, 2017

G1. **Brasil ocupa 60ª posição em ranking de educação em lista com 76 países.** São Paulo. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2015/05/brasil-ocupa-60-posicao-em-ranking-de-educacao-em-lista-com-76-paises.html>. Acesso em: 17 fev. 2017.

GANDIN, L. A.; LIMA, I. G. Reconfiguração do trabalho docente: um exame a partir da introdução de programas pedagógicos. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 62, p. 663-677, jul./ago. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782015000300663&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782015000300663&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 03 fev. 2017.



GARCIA, M. M. A.; ANADON, S. B. Reforma educacional, intensificação e auto intensificação do trabalho docente. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 106, p. 63-85, jan./abr. 2009.

GENTILI, P. **A falsificação do consenso**: simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo. Petrópolis: Editora Vozes. 1998.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **Análise do índice de desenvolvimento humano (IDHM) dos municípios cearenses nos anos de 1991, 2000 e 2010**. IPECE, Fortaleza, n. 64, set. 2013. Disponível em: [https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2012/12/Ipece\\_Informe\\_64\\_12\\_setembro\\_2013.pdf](https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2012/12/Ipece_Informe_64_12_setembro_2013.pdf). Acesso em: 28 fev. 2020.

HARVEY, D. **O neoliberalismo**: histórias e implicações. São Paulo: Edições Loyola. 2008.

HYPOLITO, Á. M.; VIEIRA, J. S.; PIZZI, L. C. V. Reestruturação curricular e auto intensificação do trabalho docente. **Currículo sem fronteiras**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 100-112, jul./dez. 2009.

IBGE. **Ceará: população**. [S.L.]: IBGE, 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/panorama>. Acesso em: 28 fev. 2020.

IBGE. **Regiões de influência das cidades**. Rio de Janeiro: IBGE. 2008. Disponível em: [https://www.mma.gov.br/estruturas/PZEE/\\_arquivos/regic\\_28.pdf](https://www.mma.gov.br/estruturas/PZEE/_arquivos/regic_28.pdf). Acesso em: 28 fev. 2020.

IVO, A. A.; HYPOLITO, Á. M. Políticas gerenciais em educação: efeitos sobre o trabalho docente. **Currículo sem Fronteiras**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 365-379, maio/ago. 2015.

LIMA, A. J. Crise estrutural do capital, reformas educacionais e trabalho docente: análise da realidade dos professores do ensino médio em Sobral – CE. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2017.

NEIMAN, G.; QUARANTA, G. Los estudios de caso en la investigación sociológica. In: GIALDINO, I. (Org.). **Estrategias en investigación cualitativa**. Buenos Aires: Gedisa, p. 213-238, 2007.

OLIVEIRA, D. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, set./dez. 2004.

OLIVEIRA, D. Os trabalhadores da educação e a construção política da profissão docente no Brasil. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, Editora UFPR, n. especial 1, p. 17-35, 2010.



PAUGAM, S. **Le salarié de la précarité**: les nouvelles formes de l'intégration professionnelle. Paris: PUF, 2007. *E-book*.

PREFEITURA DE SOBRAL. **Sobral se consolida com a melhor educação do Brasil no Ideb 2017**. [Sobral]: Prefeitura de Sobral, 4 set. 2018. Disponível em: <http://www.sobral.ce.gov.br/informes/principais/sobral-se-consolida-com-a-melhor-educacao-basica-do-brasil-no-ideb-2017>. Acesso em: 11 dez. 2018.

PREFEITURA DE SOBRAL. **Política educacional**: a experiência de Sobral/CE. Educa Salvador, Salvador. 2014. Disponível em: <http://educa.salvador.ba.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/SLIDES-POLITICA-EDUCACIONAL-E-INDICADORES-18092014-1.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2017.

SOBRAL. Câmara Municipal de Sobral. Lei nº 256 de 30 de março de 2000. Institui o plano de carreira e remuneração (PCR) do grupo ocupacional do magistério (MAG) público do município de Sobral e dá outras providências. **Câmara Municipal de Sobral**, Sobral, CE, 30 mar. 2000. Disponível em: [https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma\\_lei/LO256200020000330001pdf22062015094947.pdf](https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma_lei/LO256200020000330001pdf22062015094947.pdf). Acesso em: 18 jan. 2017.

SOBRAL. Câmara Municipal de Sobral. Lei nº 1091 de 14 de setembro de 2011. Institui Gratificação de Produtividade ao Núcleo Gestor das Escolas do Sistema Municipal de Ensino, e dá outras providências. **Câmara Municipal de Sobral**, Sobral, CE, 14 set. 2011. Disponível em: [https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma\\_lei/LO1091201120110914001pdf09062015111841.pdf](https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma_lei/LO1091201120110914001pdf09062015111841.pdf). Acesso em: 21 ago. 2018.

SOBRAL. Câmara Municipal de Sobral. Lei nº 1454 de 17 de março de 2015. Institui Gratificação de Produtividade à Docência para Professores do Sistema Municipal de Ensino, e dá outras providências. **Câmara Municipal de Sobral**, CE, 17, mar. 2015. Disponível em: [https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma\\_lei/LO1454pdf16062015095137.pdf](https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma_lei/LO1454pdf16062015095137.pdf). Acesso em: 21 ago. 2018.

SOUZA, A. N. Professores, modernização e precarização. In: ANTUNES, R. (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo: Boitempo, 2013, p. 217-227.

TARDIF, M.; LESSARD, C.. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. Petrópolis: Vozes, 2005.

VARGAS, F. B. Trabalho, emprego e precariedade: dimensões conceituais em debate. **Caderno CHR**, Salvador, v. 29, n. 77, p. 313-331, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v29n77/0103-4979-ccrh-29-77-0313.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017.