

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
MESTRADO PROFISSIONAL**

OSVINO TOILLIER

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO ENSINO PRIVADO GAÚCHO:
O olhar de um protagonista-gestor dos processos de negociação: 2004-2013**

PORTO ALEGRE

2015

OSVINO TOILLIER

A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO ENSINO PRIVADO GAÚCHO:
O olhar de um protagonista-gestor dos processos de negociação: 2004-2013

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do Título de Mestre em Gestão
Educativa, pelo Programa de Pós-Graduação
em Gestão Educacional da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^ª Dr.^a Beatriz T. Daudt
Fischer

PORTO ALEGRE

2015

T646n Toillier, Osvino
A negociação coletiva no ensino privado gaúcho: o olhar de um protagonista-gestor dos processos de negociação: 2004-2013 / por Osvino Toillier. – Porto Alegre, 2015.

95 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, RS, 2015.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Beatriz T. Daudt Fischer, Escola de Humanidades.

1.Escolas particulares – Rio Grande do Sul. 2.Negociação coletiva de trabalho. 3.Sindicatos – Professores – Rio Grande do Sul. 4.Professores – Atividades políticas. 5.Gestão escolar. I.Fischer, Beatriz T. Daudt. II.Título.

CDU 37.058(816.5)
331.106.24:37.058
331.105.44:371.1(816.5)
371.11

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

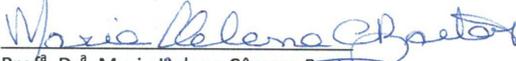
ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO PÚBLICA Nº 02/2015

Aos quinze dias do mês de janeiro do ano de dois mil e quinze, realizou-se, na Sala CPA305 do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, a sessão de Arguição Pública do Trabalho de Conclusão **“Negociação sindical no ensino privado gaúcho: o olhar de um protagonista-gestor dos processos de negociação”** do aluno Osvino Toillier, nível Mestrado. A Comissão Examinadora foi constituída pelas professoras doutoras Beatriz T. Daudt Fischer (orientadora), Maria Helena Câmara Bastos (PUCRS), e Mari Margarete dos Santos Forster (UNISINOS).

Desenvolvidos os trabalhos nos termos do Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, o Trabalho de Conclusão foi Aprovado pela Comissão Examinadora.

Comissão Examinadora:


Prof.^a. Dr.^a. Beatriz T. Daudt Fischer (Orientadora).


Prof.^a. Dr.^a. Maria Helena Câmara Bastos


Prof.^a. Dr.^a. Mari Margarete dos Santos Forster

Se há uma parte deste trabalho que gratifica escrever é a “dedicatória”. Somos na vida o que os outros nos ajudaram a ser. No final desta etapa do sonhado Mestrado, o sentimento é de gratidão pela graça da vida, pelo privilégio de ter podido frequentar os bancos escolares e alcançar os níveis acadêmicos, especialmente o Mestrado.

A dedicação deste trabalho é para todos aqueles que nos ensinaram o caminho do saber, despertaram a curiosidade pelo conhecimento, a busca insaciável da informação e, sobretudo, a inquietude permanente diante dos mapas dos céus e da terra.

Para todos os professores, e também aos que dormem no silêncio das idades, maestros de nossas vidas, e que nos ensinaram que a vida não se vive sozinho, mas em comunhão com os demais seres humanos, todos em busca de sentido de vida, a imorredoura gratidão.

AGRADECIMENTOS

Poder agradecer faz tão bem ao coração, porque nos coloca na dimensão de humildade, a mais bela moldura da competência. Nosso agradecimento vai para todos que estão presentes na memória do coração e nos ajudaram a ser quem somos, estendendo a mão, apoiando e estimulando especialmente nos momentos difíceis da vida.

Mas, é necessário dirigir agradecimentos especiais:

- ♦ a Deus, pela graça da vida;
- ♦ aos pais, pela educação, humildade e exemplo de vida;
- ♦ aos irmãos, por expandirem o amor paterno;
- ♦ à esposa Sylvania, pelo amor de meio século e dedicação à família;
- ♦ aos Filhos Carlos Alberto/Joanna, e Ana Luísa/Gilson, paixão de nossas vidas;
- ♦ às netas Manuela e Gabriela, poesia da vida e sublimação existencial;
- ♦ aos professores de todos os tempos, mestres, profetas e visionários;
- ♦ aos alunos com quem aprendemos a paixão pela educação;
- ♦ aos colegas de ontem e hoje, em cada um a preciosidade de lições para toda vida;
- ♦ pais dos alunos, com quem dividimos nossas inquietações ao longo da vida e que ♦ foram parceiros de nossas utopias;
- ♦ ao SINEPE/RS, pela concepção do Mestrado, sugerido pela colega de diretoria Mônica Timm de Carvalho e construído conjuntamente pela UNISINOS, PUCRS e UNIRITTER;
- ♦ aos professores do Curso, que nos desafiaram para voos acadêmicos até então não imaginados;
- ♦ a nossa Orientadora, Profa. Beatriz T. Daudt Fischer, incansável, paciente e perspicaz para ajudar a conceber a dissertação;
- ♦ a Profa. Naime Pigatto, Assessora Pedagógica do SINEPE/RS, pelos valiosos conselhos e auxílio na produção deste trabalho;
- ♦ ao Prof. Milton Léo Gehrke, diretor-administrativo do SINEPE/RS, pela disponibilização dos dados das Convenções Coletivas e histórico da entidade;
- ♦ ao Prof. Bruno Eizerik, Presidente do SINEPE/RS e membros da Diretoria, pelo incansável apoio e estímulo;
- ♦ aos integrantes da Assessoria Jurídica, pelos ensinamentos e compreensão dos fenômenos jurídicos;

- ♦ aos funcionários do SINEPE/RS, pela excelência do trabalho e disposição em ajudar; aos professores Ir. Nicolás Rúbio e Francisco Alfredo Garcia Jardim (*in memorian*), pelo legado e exemplo de vida;
- ♦ aos integrantes da Comissão de Negociação do SINEPE/RS e SINPRORS do período de abrangência deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como foco o processo da negociação coletiva na área do ensino privado gaúcho, mais precisamente entre o Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul (SINEPE/RS) e o Sindicato dos Professores do Rio Grande do Sul (SINPRORS), no período de 2004 a 2013. Como material empírico, utiliza documentos e demais registros arquivados no SINEPE, além das memórias do autor, tendo em vista seu protagonismo ao longo do recorte temporal aqui analisado. A partir do contexto social e político mais amplo e, considerando o cenário e as demandas específicas de cada período de negociação, são verificados os processos de negociação, com seus tensionamentos e acordos, em outras palavras, os modos de gestão efetivados. No processo analítico foram selecionadas algumas unidades de análise: Tempo de Duração da Negociação; Respeito às Diferenças e Processo Democrático. Valendo-se de referenciais teóricos que tratam do tema, com especial destaque para as ideias de Clea Macagnan, desdobram-se considerações acerca do preparo e papel dos negociadores, da competência e da liderança bem como dos necessários cuidados frente às demandas políticas e às relações de poder. Entre as considerações finais, salienta-se a complexidade do processo de negociação, bem como, a importância de uma liderança que atue na perspectiva democrática, sendo a questão nuclear a credibilidade da liderança na condução do processo.

Palavras-Chave: Negociação Coletiva. Liderança. Ensino Privado. Relações de poder. Gestão Escolar.

ABSTRACT

The present paper focus on the process of collective negotiation in the 'gaucho' private education area, more precisely between the Union of Private Schools in the State of Rio Grande do Sul - SINEPE/RS and the Teacher's Union of the State of Rio Grande do Sul - SINPRO/RS in the period 1992 – 2013. As empirical data, it uses documents and other records filed at SINEPE, besides the memories of the writer taking into consideration his role along the time frame analyzed here. From the broader social and political context and, considering the scenario and the specific demands of each period of negotiation, with its tensions and agreements, the negotiation processes are verified, in other words, the management methods effected. In the analytical process some units of analyses were selected: The Negotiation period Time, Respect for Differences and Democratic Process. Making use of theoretical framework that deal with the subject, with special emphasis on the ideas of Clea Macagnan, we unfold considerations about the preparation and the role of negotiators, of the competence and leadership as well as the necessary care in face of political demands and power relations. Among the final considerations, we highlight the complexity of the negotiation process, as well as the importance of a leadership which acts in the democratic perspective, being the leadership credibility the nuclear question in conducting the process.

Key words: Collective Negotiation. Leadership. Private Education. Power relations. School Management.

SUMÁRIO

1 COMO CHEGUEI ATÉ AQUI.....	9
2 UM OLHAR SOBRE O TEMPO.....	13
2.1 Impacto na Educação e na Gestão das Instituições Educacionais	15
2.2 Sindicalismo no Brasil.....	18
2.3 Sindicalismo Patronal Educacional	19
2.4 Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul – SINEPE/RS	20
2.4.1 Histórico e Estrutura do SINEPE/RS	20
2.4.2 Setores e Serviços Principais do SINEPE/RS	22
2.5 Sindicato dos Professores do Rio Grande do Sul – SINPRORS	29
2.6 O Processo Negocial no Contexto Educacional.....	41
2.7 A Negociação Coletiva no Ensino Privado Gaúcho.....	46
2.8 O Processo Negocial SINEPE/RS – SINPRORS: Algumas Considerações	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 Pesquisa Documental.....	60
4 PROCESSO ANALÍTICO	66
4.1 Tempo de Duração da Negociação	80
4.2 Respeito Às Diferenças de Ideias.....	82
4.3 Processo Democrático.....	84
4.3.1 Adicional de Tempo de Serviço	85
4.3.2 Adicional de Aprimoramento Acadêmico	86
4.3.3 Desconto de Mensalidades	86
4.3.4 Salário dos Dirigentes Sindicais	87
4.3.5 Saúde do Professor	87
4.3.6 Hora <i>in itinere</i>	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	93

1 COMO CHEGUEI ATÉ AQUI

A educação é a paixão da minha vida desde que deixei o trabalho na lavoura e fui para o internato em Santa Cruz do Sul, em 1959. Contemplado com bolsa de estudos, por decisão dos dirigentes da comunidade escolar onde cursei o Curso Primário em razão dos resultados nas avaliações, todas as minhas energias se voltaram para aprender e assimilar um mundo novo, repleto de palavras, fórmulas e mapas, tão diferente do que tinha sido meu mundo até então. Até meu cavalo zaino, que ganhei do meu avô materno, ficara para trás. Meu mundo de poesia, de vivência na natureza e pescaria com meu pai no rio, seria substituído pelos limites do internato, em companhia de outros 186 jovens, vindos de diferentes regiões do Rio Grande do Sul, em busca de uma boa escola, onde havia disciplina, aprendizagem e formação de caráter.

Eu vim de família simples, pobre se poderia até dizer, cujo ganho com o trabalho na lavoura dava apenas o suficiente para sobreviver, mas a educação sempre foi prioridade dos pais, levando muito a sério a frequência dos filhos na escola, jamais admitindo falta por causa das atividades na lavoura, também na época da colheita.

Eu me lembro – ah! se lembro – do empenho da minha mãe para eu aprender na lousa os movimentos para dominar a mão tosca, acostumada com o cabo da enxada, na escrita das primeiras letras. O filho querido não poderia chegar à escola totalmente destreinado nesta habilidade para não ficar tudo por conta do professor.

Assim eu deixei para trás meu mundo, a bordo do ônibus, em companhia do meu pai, que me levaria para o internato do Colégio Mauá, em Santa Cruz do Sul, no dia 03 de março de 1959, ambos visivelmente emocionados, e a minha mãe chorando em casa, porque perdera a companhia do filho amado e também da primeira força de trabalho, do então menino de 15 anos.

Chegando ao internato, meu pai, com lágrimas nos olhos, despediu-se de mim e disse para o diretor do internato: “Faça de meu filho um homem”. E para mim: “Filho, cuida sempre do teu nome”. Depois disso, foi para a rodoviária, certamente derramando lágrimas copiosas, porque era a primeira vez que o filho, embora não fosse tão longe, ficaria fora de casa para aprender a voar sozinho.

Lembrei-me de um texto Rubem Alves¹, que fala de mapas e terras:

Aqui se encontra o retrato deste mundo. Se você prestar bem atenção, verá que há mapas dos céus, mapas das terras, mapas do corpo, mapas da alma. Andei por estes cenários. Naveguei, pensei, aprendi. Aquilo que aprendi e que sei, está aqui. E estes mapas, eu lhe dou, como minha herança. Com eles você poderá andar por estes cenários sem medo e sem sustos, pisando sempre a terra firme. Dou-lhe o meu saber.

Esta imagem está gravada indelevelmente na minha memória: mapas das terras, mapas do corpo e mapas da alma. Eu teria de aprender a desvendar estes mapas. Os da terra, eu de certa forma dominava, e agora ficavam lá longe, onde nem o olhar do meu confinamento alcançava. Eram os morros, de onde se podiam ver vales e montanhas, cortados pelos caminhos que os homens haviam construído. Lá era meu torrão natal, do qual eu fora arrancado para ser recolhido para as dependências que me eram estranhas, onde não havia nenhum animalzinho para eu tratar e, em lugar dos pássaros ou animais que anunciavam a chegada do dia, era uma sineta que nos despertava ruidosamente por um dos alunos maiores que passava nos quartos.

Eu teria de aprender a entender os mapas do corpo e da alma, com suas fórmulas complicadas, decoradas no início, até porque a língua de casa não era a da escola, não poucas vezes motivo de gozação dos outros por causa do sotaque.

Mas o menino vindo da roça foi construindo seu espaço, à base dos valores e crenças que foram solidamente construídos na casa pelos pais. Sempre disposto a auxiliar em que fosse necessário, rapidamente foi adquirindo prestígio e respeito pelo resultado escolar, conquistando 1º lugar na turma, do qual não abriria mão até o final do curso ginásial, sendo condecorado na formatura.

Em razão desta performance, passei a ser ajudante da rouparia, responsável para distribuir a roupa vinda lavanderia às quartas e sábados, tendo o privilégio de poder realizar os estudos naquele local, enquanto os demais internos eram reunidos todos numa grande sala onde eram feitos os temas de casa e cumpridos os estudos em dois horários: um, após as aulas da tarde e outro, após o jantar.

Com a conclusão do Curso Ginásial, acabou a bolsa e, para prosseguir, era preciso trabalhar. Com isso, o Curso Científico, diurno, foi descartado, e a única saída seria trabalhar para cursar o Técnico em Contabilidade, noturno. Então, mais uma vez, entrou em cena a benemerência

¹ Esse texto é parte de fragmento de obra do autor que foi entregue em mãos num Congresso que estive participando em Belo Horizonte, na década de 90. Para fins de comprovação, cito parte dele que está no endereço www.rubemalves.com.br (acesso em 14.12.2014).

da direção do Colégio Mauá: comecei a trabalhar no internato como ajudante na cozinha e limpeza, para garantir moradia e alimentação. Era estranho: enquanto os ex-colegas do ano anterior curtiam o recreio, eu estava no meio deles, varrendo, limpando banheiro, lavando os quartos. Como minha origem era humilde, nunca me passou pela cabeça qualquer constrangimento.

A incorporação no serviço militar não prejudicou o curso noturno, a não ser quando ocorreu o golpe militar em abril de 1964, e a saída do quartel era apenas liberada por algumas horas, porque a tropa estava de prontidão. Com o fim do serviço militar, a retomada das atividades normais ocorreu naturalmente, mas aconteceu uma surpresa: o convite para trabalhar na secretaria geral do colégio. Esta foi a grande promoção na minha vida e que permitiu ascender a funções cada vez mais destacadas: datilógrafo, arquivista, conferente, professor substituto.

Com a conclusão do Curso Técnico em Contabilidade, a condecoração pelo 1º lugar e diante da atuação exitosa em sala de aula, veio o convite para assumir as aulas de Português no 1º, 2º e 3º Ginásial, além de continuar nas atividades na secretaria e auxiliar nos plantões do internato. Diga-se de passagem que, para lecionar, ou se fazia Exame de Suficiência ou se frequentava Faculdade. Como não havia curso superior na cidade, o jeito foi fazê-lo nas férias. O destino então foi o Curso de Letras, em Bagé, extensão da Católica de Pelotas, mais tarde, Fundação Universidade de Bagé. As aulas presenciais aconteciam em julho e dezembro, e os trabalhos eram realizados à distância e enviados pelo correio para avaliação dos professores.

Concluído o curso de Letras em 1969, o novel bacharelado passaria a dedicar-se somente à atividade docente, ingressando também no ensino público no Colégio Estadual Ernesto Alves de Oliveira, de onde se exonerou em 1971, quando foi convidado a assumir a vice-direção do Colégio Mauá, cuja exigência era de dedicação exclusiva.

Paralelamente, veio o convite para assumir, juntamente com a esposa, a direção do Internato Feminino do Colégio Mauá, o que foi uma experiência muito interessante. Gradativamente, o jovem professor ia avançando nas séries e ingressando no segundo grau, firmando-se como professor de Português e Literatura no curso Técnico em Contabilidade.

Eis que o diretor-geral se aposenta, e veio o convite para assumir a direção-geral do Colégio Mauá no final de 1979, quando se completaria o ciclo de atividades do outrora aluno, agora diretor, tendo sob sua coordenação professores que o haviam recebido em 1959. Não foi fácil conciliar esta função, de liderar os antigos mestres.

A liderança foi-se consolidando, a ponto de ser convidado, em 1986, para assumir a

direção-geral da Instituição Evangélica de Novo Hamburgo, onde ficaria por 18 anos, até ser eleito do SINEPE/RS – Sindicato das Escolas Particulares do Rio Grande do Sul.

Pelas demandas educacionais e diante da necessidade de dedicar-se integralmente à atividade sindical, mudou-se para Porto Alegre, cumprindo três mandatos, reeleito em chapa única, sucessivamente.

A atividade sindical não se limitou apenas ao SINEPE/RS, mas ampliou-se para a Federação Nacional das Escolas Particulares, em Brasília, integrando sucessivas gestões, como diretor-administrativo.

Contemplado uma bolsa para estagiar por dois meses na Alemanha, em 1989, para conhecer o sistema educacional alemão, fui também hóspede da extinta República Democrática Alemã, quatro meses antes da queda do Muro de Berlim. Participei também de missões educacionais na Escócia, Irlanda e organizou missão no Canadá.

Apesar da ampliação das funções profissionais, a atividade acadêmica esteve presente, com a frequência de dois cursos de pós-graduação, com Especialização em Administração Escolar, pela Feevale, e Gestão pela Qualidade, pela Unisinos e inúmeros cursos de aperfeiçoamento tanto na área pedagógica quanto na administrativa.

No ano de 2013, o início de dois cursos de Pós-Graduação, ambos na Universidade do Vale do Rio dos Sinos: um deles *lato sensu* Especialização em Humanidades – Para Entender o Século XXI e o outro, *stricto sensu* Mestrado Profissional – Gestão Educacional, no qual apresento a seguir minhas reflexões sobre o estudo: **“A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO ENSINO PRIVADO GAÚCHO: O olhar de um protagonista-gestor dos processos de negociação”**.

O trabalho é desenvolvido com os seguintes elementos: no primeiro capítulo, utilizando referencial teórico, abordo o tema *Um olhar sobre o Tempo*. No segundo capítulo trago *Os Procedimentos Metodológicos*. E, no último capítulo, apresento a Análise dos dados coletados, caracterizada como *Processo Analítico*. Por fim, nas considerações finais, teço minhas ponderações levando em consideração a aprendizagem adquirida ao longo de quase três décadas de vivência no Sindicato do Ensino Privado Gaúcho – SINEPE/RS bem como as adquiridas ao longo do desenvolvimento da presente dissertação.

Vale ainda dizer que o texto introdutório foi construído na primeira pessoa do singular em decorrência de o mesmo estar intimamente vinculado à pessoa que escreve. Na sequência, utilizaremos a primeira pessoa do plural, em virtude do olhar acadêmico requerido.

2 UM OLHAR SOBRE O TEMPO

Mas o que será o tempo? Entidade mágica, sobre a qual o ser humano não tem a mínima ingerência, mas tem a pretensão de fatiá-lo em unidades mensuráveis: horas, dias, meses, anos, décadas, enfim, o que cabe no calendário.

Antes de mergulhar nesta frequência, ocorreu-nos abrir algum espaço para acolher algumas reflexões, ainda que breves, sobre a questão temporal.

Presente, passado e futuro são dimensões da face do tempo, mas cuja compreensão também foge de nossa capacidade de apreensão. Faulkner, conforme Arendt (2005, p. 37), diz: [...] O passado nunca está morto, ele nem mesmo é passado.

Diante disso, é importante observar a referência ao tempo feita por Soares (2013, p. 21):

[...] o tempo não transcorre, é percebido, vivenciado existencialmente e narrado da mesma forma sempre. Há tempos percebidos como mais fluidos e leves e outros mais densos e pesados. Há tempos em que o horizonte do futuro não é minimamente discernível, porque o presente concentra em si todas as possibilidades de existência e envolve os humanos no ato fundamental de *simplesmente sobreviver*. Há tempos que ressoam, como o som que emana de um verdadeiro sino de bronze, e deixam um rastro que desaparece muito lentamente e outros tempos cujo som emana de um sino forjado somente com a dureza e a incomunicabilidade do ferro, que não ressoa; como os que existem nos cemitérios e são somente tocados para anunciar a partida dos que não mais ressoam, dos que acabaram o seu tempo entre nós.

Talvez caiba aqui fazer a passagem da frequência poética para o universo da realidade, onde as pessoas se movimentam na vida real, em meio a utopias – tão difíceis hoje em dia – e frustrações, mas sempre com a inabalável determinação de melhorar o mundo em que se vive. E a vida é o que se faz dela.

Por isso, qualquer olhar que se tenha sobre um segmento da atividade humana exige que se abra a lente para compreender o entorno, ou seja, as circunstâncias políticas que emolduraram essa época.

Considerando que, para o presente trabalho, um dos elementos essenciais de análise está diretamente vinculado às Convenções Coletivas de Trabalho no período de 1992 a 2013 e, especialmente, entre 2004 a 2013 - época em que o autor do trabalho exerceu a presidência da entidade patronal das instituições de ensino privado gaúcho - entendemos que o recorte de tempo não pode limitar-se a esses anos. É necessário mapear o cenário anterior para

compreender o contexto em que se ensaiaram os movimentos políticos, que desaguaram nesse rio caudaloso cujas águas turbulentas movimentaram as turbinas políticas no final do século passado.

Por mais que queiramos ficar restritos ao nosso país, é impossível não olhar o cenário mundial e registrar o que aconteceu no plano internacional.

Não podemos jamais esquecer os efeitos da Guerra Fria, que foi a acomodação da nova configuração mundial do pós-guerra e que criou dois blocos hegemônicos: de um lado, o bloco soviético, inspirado na economia socialista e, do outro, os aliados, liderados pelos Estados Unidos, alicerçados no liberalismo e na economia de mercado.

No dizer de Friedmann, (2007, p. 67):

A Guerra Fria foi um embate entre dois sistemas econômicos – capitalismo e comunismo. Com a queda do Muro, sobrou apenas um sistema, pelo qual todos, de alguma forma, tiveram de se orientar. Dali por diante, um número crescente de economias seria governado por suas bases, pelos interesses, demandas e aspirações populares, em vez de pautar-se pelos interesses de uma restrita elite dominante, de cima para baixo.

O Muro de Berlim é uma referência simbólica à brutal separação entre as duas Alemanhas – a Ocidental e a Oriental – que compreende o território de Berlim, embora a Cortina de Ferro separasse todo o território das duas Alemanhas e o bloco comunista (países alinhados com o bloco soviético) do mundo livre. Foi a queda do Muro de Berlim em 9 de novembro de 1989 que desencadeou a implosão da Cortina de Ferro.

Retomando Friedmann, (2007, p. 69), podemos afirmar que a queda foi decisiva para a reconfiguração da economia mundial. Citando o economista indiano Amartya Sen, afirmou:

[...] o Muro de Berlim não era apenas um símbolo do aprisionamento dos alemães orientais, eram também um meio de não permitir que tivéssemos uma visão global do nosso futuro. Não dava para pensar no mundo como um todo. [...] Por fim, a queda do Muro abriu caminho não só para que mais pessoas pudessem explorar os fundos de conhecimentos umas das outras, como também para a adoção de parâmetros comuns com relações a como gerir economias, como a fazer a contabilidade, com conduzir o sistema bancário, como construir computadores pessoais e como redigir trabalhos sobre economia.

A queda do Muro de Berlim foi um acontecimento que deu novo rumo à história. Tínhamos estado lá, de ambos os lados, vivido o drama da passagem nas mãos dos guardas

comunistas, embora como hóspede oficial do Estado, quatro meses antes da implosão da utopia. Passamos a noite em claro, assistindo a história ao vivo. Parecia um sonho, inacreditável que isto estivesse acontecendo. Ligamos para amigos da Alemanha e perguntamos se era verdade! E era verdade mesmo! Sentimo-nos um pouco protagonistas do acontecimento. Conversamos com nossos hospedeiros, de ambos os lados, sobre o Muro. E o futuro. Era para durar cem anos...

Enquanto escrevíamos esta dissertação, eis que Cláudia Laitano, articulista de Zero Hora, na edição de 08 de novembro de 2014, em sua coluna, sob o título, “O Muro e o turbilhão”, nos brindou com um texto brilhante, do qual extraímos uma passagem:

Depois da queda do Muro de Berlim, pra mim, tudo parecia possível: paz no Oriente Médio, prosperidade no Brasil, África sem fome, cura para o câncer. Não porque o mundo parecesse estar caminhando na direção de algum tipo de estágio superior de civilização, longe disso, mas porque o tipo de energia liberado na atmosfera cada vez que História parece acontecer de forma tão espetacular é capaz de sacudir tudo em volta – inclusive o pessimismo e o bom senso.

Mas enquanto se dançava sobre o Muro, que já não separava mais nada e ninguém, a repercussão deste fenômeno histórico foi sendo assimilado mundo a fora, sem esquecer que, enquanto celebrava-se o 9/11, as sementes de outra data estavam sendo lançadas: 11/9, quando desabaram as Torres Gêmeas em Nova Iorque, depois do ataque terrorista. Como isto não é o foco de nossa abordagem, fica apenas como registro desta transição histórica, que marcou o início do século XXI e cujos desdobramentos continuam ecoando entre nós.

2.1 Impacto na Educação e na Gestão das Instituições Educacionais

Embora as fronteiras físicas tenham de certa forma desaparecido nos estados europeus, continuam existindo, e é preciso ter consciência dos limites físicos. Mia Couto, escritor moçambicano e conferencista do Fronteiras do Pensamento em 2013, afirmou em sua conferência:

Aprendemos a demarcarmo-nos do Outro e do Estranho como se fossem ameaças à nossa integridade, mesmo que ninguém saiba em que consiste essa integridade. Temos medo da mudança, medo da desordem, medo da complexidade. Precisamos de modelos para entender um universo (que é, afinal, um pluriverso ou um multiverso) e que foi construído em permanente mudança, no meio do caos e do imprevisível. [...] Temos medo dos que pensam diferente e mais medo ainda

daqueles que são tão diferentes, que achamos que não pensamos. Vivemos em estado de guerra com a alteridade que mora dentro e fora de nós (p. 197).

O grande desafio passou a ser o processamento em nosso país das transformações geradas mundo a fora, especialmente do Leste Europeu, como afirma Gadotti (2000, p. 139):

Como em todas as partes do mundo, as transformações político-econômicas ocorridas no final da década de 80, em particular no Leste Europeu, tiveram profundas repercussões na América Latina. Por outro lado, especificamente no Brasil, exerceram um impacto muito positivo em nossos costumes políticos, através da chamada *operação mãos limpas*, da Itália.

Em todas as transformações, é evidentemente que há jogo de poder, e ele se manifesta através de diferentes formas. Milhões de pessoas que perderam a vida, nos dois conflitos mundiais do século XX, são a prova do que estamos falando. O jogo do poder produz vítimas, dor, sofrimento, cujas feridas precisam décadas, séculos para cicatrizar, se é que cicatrizam.

Foucault (2014, p. 150) é um autor que estudou profundamente o poder, e são dele estas palavras emblemáticas:

[...] muitas foram as formas de exercício de poder: na Antiguidade, predominou a força bélica; na Idade Média, destacou-se o poder clerical; na modernidade, evidenciou-se o poder estatal com suas diversas nuances e, na contemporaneidade, ganha relevo o poder do conhecimento. Hoje, portanto, o conhecimento é o ponto essencial para a compreensão do poder, pois é o meio de sua apropriação e manipulação que é possível a dominação de uns indivíduos sobre os outros. O poder, aliado ao saber, vai se moldando numa velocidade assustadora e quase invisível.

Existe um dito popular que vem à memória e que é pertinente a nossa reflexão: “Se queres conhecer uma pessoa, dá-lhe uma escrivadinha e poder para decidir”. Várias vezes na minha vida pudemos conferir a veracidade desta assertiva. Daí o perigo quando um grupo humano toma posse do poder, torna-se também dono da verdade, colocando em perigo inclusive estruturas democráticas. Temos exemplos de sobra na história da humanidade.

Numa época em que o país estava ensaiando os primeiros passos da abertura política, ou seja, a transição da ditadura militar à democracia, vivemos um fenômeno do exercício do poder à luz de novo ordenamento jurídico. É preciso ter consciência que, mesmo numa

democracia consolidada, o jogo do poder está presente, como também nas relações humanas, de forma mais ou menos velada, o poder se manifesta.

O cenário brasileiro era de efervescência política pelos desdobramentos do final do regime militar e dos passos iniciais da abertura política, quando os exilados políticos começaram a voltar, a estrutura política começou a se reorganizar em todos os níveis e, também, quando as estruturas sindicais, amordaçadas durante o regime militar, começaram a recuperar seu espaço.

Ao mesmo tempo, é preciso lembrar que o cenário era de inflação galopante, preços fora de controle e salários defasados, com perdas acumuladas, combustível para as campanhas das lideranças sindicais que começaram a se reorganizar para proteger os trabalhadores.

Um dos teóricos que mais inspirou as lideranças sindicais nessa época – e ainda hoje muito estudado – é Gramsci, cujas categorias são Ideologia (poder, hegemonia e contra-hegemonia), Estado, Sociedade Civil e Intelectual Orgânico. Este autor apresenta o termo Ideologia como “*ciência de ideias*” e explica, segundo Machado, (2006, p. 116), este significado:

O próprio significado que o termo ideologia assumiu na filosofia da práxis contém implicitamente um juízo de desvalor, o qual exclui que para os seus pensadores a origem das ideias devesse ser buscada nas sensações e, portanto, em última análise, na fisiologia: esta mesma ideologia deve ser analisada historicamente, segundo da filosofia da práxis, como uma superestrutura.

A partir daqui precisamos buscar a definição de liderança, porque é a partir dela que são dados os encaminhamentos. Segundo Guareschi, citado por Machado, (2006, p. 117), líder “[...] é alguém que induz uma pessoa a fazer as coisas em razão de garantias que essa pessoa tem de que aquele está interessado em promover seu bem-estar e interesses”.

A liderança tanto do lado dos Intelectuais Orgânicos do Trabalho quanto os Intelectuais Orgânicos do Capital, na formulação de Gramsci (1987), respectivamente professores e donos de escola, são as instâncias em cujas mãos transitam as reivindicações dos trabalhadores e cujas demandas constituem a pauta anual da negociação.

Os desdobramentos por conta da “guerra de posição”, segundo pensamento de Gramsci (1987), têm claramente o objetivo de enfrentamento com a classe patronal a fim de

enfraquecer o poder hegemônico do capital, preparando o terreno para a época da negociação propriamente dita, no mês de março, data-base da categoria dos professores.

2.2 Sindicalismo no Brasil

Antes de evoluir na questão sindical e da negociação propriamente dita, é preciso trazer informações sobre a evolução do sindicalismo no Brasil, conectado com os movimentos nessa área mundo a fora.

O movimento sindical brasileiro tem início em 1903, no início do século XX, quando, segundo Ferrari et alli (1998), a expressão “sindicato” começou a ser usada, e ocorreu a regulamentação dos sindicatos rurais.

A primeira fase foi um período de muita agitação, de anarquia, até que ocorreu o disciplinamento legal dos sindicatos urbanos. Em 1931, segundo o mesmo autor (1998), foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com edição do Decreto 19.770, promulgado em 1931, que é conhecido como a Lei dos Sindicatos, com perda da autonomia sindical, obrigando ao reconhecimento da entidade sindical pelo Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Interessante observar que a Constituição de 1937 trouxe novas restrições ao movimento sindical como a proibição de greve e o *lockout*, que é a recusa por parte da entidade patronal em ceder aos trabalhadores os instrumentos de trabalho, necessários para a sua atividade, conforme o Artigo 722, da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada em 1943 que, apesar de modificações, vigora até hoje.

Segundo Macedo (1983), com a industrialização do país, o sindicalismo viveu um novo momento, levando as entidades sindicais à incipiente negociação coletiva como forma de resolver as disputas entre patrões e empregados. Um novo tempo se desenhou a partir de 1985, com a liberação dos sindicatos e a criação das centrais sindicais.

A Constituição Federal de 1988 introduziu novo modelo para a organização dos sindicatos. De acordo com Ferrari et alli (1983), pode-se identificar os seguintes princípios de interesse da organização sindical: a reafirmação do direito da organização sindical; a manutenção da unicidade sindical e a estrutura confederativa; a transformação da função dos sindicatos que deixaram de ser preponderantemente assistencialistas; criação livre de sindicatos sem necessidade de autorização prévia dos Estado; liberdade para a administração dos sindicatos; liberdade para deliberação nas assembleias; liberdade individual sindical de

filiação e desfiliação; manutenção do direito de voto e de ser votado aos aposentados filiados ao sindicato; preservação das garantias dos dirigentes sindicais.

2.3 Sindicalismo Patronal Educacional

Conforme os registros da Federação Nacional das Escolas Particulares – FENEP (2014), a década de 1930 é o marco dos movimentos na área educacional que resultaram na criação dos sindicatos patronais com a fundação da Rede de Escolas de Comércio de São Paulo e o Sindicato dos Proprietários de Estabelecimentos de Instrução do Rio de Janeiro, em 1932, que deram origem, respectivamente, ao hoje denominado Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino no Estado de São Paulo e ao Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino no Rio de Janeiro. As iniciativas se disseminaram país a fora, listando-se os seguintes:

✓ Associação Profissional dos Estabelecimentos de Ensino Secundário, Primário e Técnico Profissional no Estado do Ceará em 1943;

✓ Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Secundário e Primário da Bahia, em 1944;

✓ Associação dos Estabelecimentos de Ensino Secundário e Primário do Rio de Janeiro em 1944;

✓ Associação Profissional dos Estabelecimentos de Ensino Secundário e Primário do Estado de Pernambuco em 1946;

✓ Sindicato das Escolas Particulares de Minas Gerais em 1947;

✓ Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Secundário, Primário e Comercial no Estado do Rio Grande do Sul em 1948;

✓ Associação dos Estabelecimentos Particulares de Ensino do Estado do Paraná em 1949.

Nas décadas seguintes, iniciativas semelhantes deram origem à fundação de sindicatos e associações, de forma que, hoje em dia, em todas as Unidades da Federação, há um sindicato patronal, ocorrendo, inclusive a criação de representações regionais, e até mesmo, setoriais.

Ainda segundo FENEP (2014), em 1944, os sindicatos do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, Pernambuco, Bahia e Ceará criaram a Federação Nacional dos

Estabelecimentos de Ensino, transformada, em 1990, em Confederação, mudando sua denominação para Confederação Nacional de Ensino – CONFENEN.

Importante destacar que a criação da FENEP foi em 1989, entidade que hoje congrega 27 sindicatos, com representação em 22 Estados da Federação².

2.4 Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul – SINEPE/RS

O Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul – SINEPE/RS está localizado na Avenida Borges de Medeiros, 308, conjunto 184, Bairro Centro, cidade de Porto Alegre.

Tem como missão representar e congregar as instituições do ensino privado na promoção de sua qualificação permanente e diferenciação. E, como visão ser referência como instituição no cenário educacional brasileiro, reconhecida pela eficiência na representação sindical e promoção de serviços inovadores.

Os valores do Sindicato são os seguintes: compromisso com o associado, ética e transparência, competência, cultura da inovação e responsabilidade social.

2.4.1 Histórico e Estrutura do SINEPE/RS³

Em 03 dezembro de 1948, o Ministro de Estado dos Negócios do Trabalho e Previdência Social, Honório Monteiro, assinou ato aprovando o Estatuto, reconhecendo o Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Secundário, Primário e Comercial no Estado do Rio Grande do Sul. Ao longo de sua história, o Sindicato, atendendo ao que previam as legislações sindicais e educacionais que sucederam o ato de reconhecimento, modificou seu nome e hoje adota o nome de Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul – SINEPE/RS constituído como entidade sindical de 1º grau que congrega e representa, na base territorial do Rio Grande do Sul, a categoria econômica integrada pelas escolas de educação infantil, escolas de ensino fundamental, médio e superior, centros universitários, universidades, escolas de ensino técnico, escolas de EJA e cursos livres, conforme o Art. 1º do seu Estatuto.

² Esta informação consta na Ata da Reunião do Conselho de Representantes da FENEP, ocorrida em Vitória/ES, no dia 20 de março de 2014.

³ O texto Histórico e Estrutura do SINEPE/RS foi construído e reformulado ao longo dos anos, tendo na sua liderança o Presidente da Entidade, Osvino Toillier e o Diretor Administrativo, Milton Léo Gehrke. O referido termo de consentimento para a publicação consta em documento específico, em anexo ao presente trabalho.

O Sindicato do Ensino Privado Gaúcho tem por finalidade a promoção e a defesa dos interesses e direitos da categoria econômica dos estabelecimentos de ensino privado, dentro dos parâmetros de representação e substituição definidos pelo legislador, como também visa atuar em colaboração com as demais entidades da sociedade civil e do próprio Poder Público na sedimentação dos valores da democracia, das liberdades civis, da cidadania, do trabalho, da livre iniciativa e do pluralismo político, social e cultural, Art. 2º do Estatuto.

O Sindicato possui hoje cerca de 500 instituições associadas. São instituições de vários matizes e portes. Segundo Dreher (2008, p. 102):

[...] o ensino privado gaúcho apresenta quadro multicolor. Ao lado de instituições confessionais, encontramos instituições comunitárias, cooperativas de ensino, associações de pais e professores e empresas dedicadas ao ensino.

Tal constatação também fica evidenciada pela leitura do prontuário das escolas representadas pelo SINEPE/RS, elaborado pelo mesmo autor, que apresenta na relação escolas católicas, luteranas, metodistas, adventistas, empresariais.

Quanto ao porte ou número de alunos matriculados, para Dreher (2008), há extremos na representação do Sindicato. Existem escolas com matrícula inferior a 100 alunos e, no outro extremo, universidades com mais de 30.000 alunos. A heterogeneidade de segmentos e porte das instituições representadas pelo Sindicato assim como também a sua distribuição por todo território sul-rio-grandense é desafio permanente para os gestores do Sindicato no sentido de fornecer leque de serviços e atendimento para todo o contingente de associados.

Com o objetivo de aproximar o Sindicato dos associados foram criadas nove Regionais. Cada Delegacia Regional possui um Delegado Titular e um Delegado Adjunto.

As Regionais estão localizadas em áreas de concentração de estabelecimentos privados de ensino e distribuídas da seguinte forma:

- ✓ *Metropolitana* – com sede em Porto Alegre, instalada em 2009
- ✓ *Serra* – com sede em Caxias do Sul, instalada em 1993
- ✓ *Centro* – com sede em Santa Maria, instalada em 1995
- ✓ *Vale do Taquari* – com sede em Lajeado, instalada em 1998
- ✓ *Sul* – com sede em Pelotas, instalada em 1999

- ✓ *Noroeste* - com sede em Santa Rosa, instalada em 2000
- ✓ *Planalto* – com sede em Passo Fundo, instalada em 2001
- ✓ *Vale do Sinos, Caí e Paranhana*, instalada em 2005
- ✓ *Vale do Rio Pardo e do Jacuí*, instalada em 2014

2.4.2 Setores e Serviços Principais do SINEPE/RS

A estrutura organizacional do SINEPE/RS compreende os seguintes setores: Representação Sindical; Assessoria Jurídica; Assessoria Pedagógica e de Legislação Educacional; Comunicação Integrada e *Marketing*; Centro de Desenvolvimento de Gestão Escolar; Congresso do Ensino Privado; Projeto da Inovação na Educação e Biblioteca/Videoteca.

A *Representação Sindical* é a principal função do Sindicato. Ela é a razão da sua existência. Ela é o seu DNA, pois se desdobra preponderantemente através da representação diante de autoridades e órgãos públicos de todas as esferas, sindicatos de professores e auxiliares de administração escolar, órgãos de comunicação, imprensa.

A *Assessoria Jurídica* tem como função dar o suporte jurídico para que as decisões do Sindicato, seja nas assembleias, reuniões de Diretoria e outras, possam ser tomadas com a devida segurança. O setor jurídico é serviço muito solicitado especialmente nos plantões diários onde desfilam consultas sobre os mais diversos temas. Sempre que surgem temas que necessitam de maior aprofundamento a área jurídica edita Bilhetes e Boletins Jurídicos para subsidiar a Diretoria e os associados nas suas demandas. O coordenador da assessoria jurídica também integra o CAEP – Colégio de Advogados da Escola Particular em cujas reuniões são discutidos temas e orientações para todos os sindicatos do setor educacional que integram a FENEP – Federação – Federação Nacional das Escolas Particulares.

A *Assessoria Pedagógica e de Legislação* é um setor que presta apoio às instituições associadas nas questões pedagógicas, tais como: concepções de currículo, análise dos educandários à luz da legislação educacional em constante mudança, adequações das instituições diante das novas demandas da sociedade, estruturação da escola diante das expectativas da sociedade e nova legislação, com demandas pontuais como Inclusão, Implantação do Ensino Fundamental de 9 Anos, entre outros. O Setor faz o diálogo com as

instituições, em interlocução com o Jurídico, oferecendo a interpretação do SINEPE/RS à luz da legislação em vigor.

A *Comunicação Integrada e Marketing* é o setor encarregado de articular esforços, ações e estratégias de comunicação com o objetivo de agregar valor à entidade, consolidando sua imagem junto aos seus públicos estratégicos e à sociedade como um todo. Dentro da Comunicação Integrada destacam-se as seguintes ferramentas e meios utilizados para contato com os públicos:

O Portal www.sinepe-rs.org.br e os canais no Facebook e Twitter são abastecidos diariamente com notícias e informações do Sindicato, dos associados e de outras organizações.

A Educação em Revista é um periódico com seis edições anuais que discute temas atuais da educação e promove atividades do Sindicato e de seus associados.

Boletins, *e-mail-marketing* e *newsletter* são recursos acionados para contato com os associados. Esta última é enviada semanalmente para um total de três mil endereços.

Além disso, o setor organiza a premiação reconhecida em todo o país nas áreas de comunicação (12ª edição), Social (9ª edição) e Inovação em Educação (5ª edição), além dos destaques de excelência nas respectivas áreas e homenagens às instituições jubilares.

O *Centro de Desenvolvimento de Gestão Escolar* tem o propósito de promover a atualização organizacional contínua das instituições associadas. Para atingir este objetivo oferece um mix diversificado de serviços que incluem cursos para os diferentes públicos das instituições, seminários e cursos com temas relevantes para a área educacional e consultorias especializadas para auxílio e orientação na implantação de práticas inovadoras de gestão.

O *Congresso do Ensino Privado Gaúcho* é o principal evento realizado pelo SINEPE/RS. Organizado a cada dois anos, traz à discussão temas atuais do segmento da educação com o objetivo de contribuir para que gestores e educadores possam buscar novos conhecimentos e experiências para aplicação no seu dia a dia. Paralelamente ao Congresso ocorre a Expoeducação que é uma feira de produtos e serviços para o setor educacional.

O *Projeto Inovação na Educação* visa desenvolver ações que estimulem a inovação no ambiente escolar. O projeto se desdobra a partir do levantamento de dados a partir de pesquisa, análise dos dados, oferta de oficinas e intermediação do SINEPE/RS para acesso de associados individualmente ou em grupos a conhecimentos de vanguarda.

A *Biblioteca e Videoteca* do Sindicato disponibilizam livros e DVDs sobre temas das áreas de administração, cidadania, comunicação, além das palestras dos 12 Congressos já realizados.

O SINEPE/RS é um dos sindicatos que forma a Federação Nacional das Escolas Particulares - FENEP onde tem assento no Conselho de Representantes que se reúne mensalmente para discutir temas relevantes para a Escola Particular bem como para tecer as articulações necessárias para melhor defesa da iniciativa particular na educação.

Também participa da recém-criada FEPEsul – Federação dos Estabelecimentos Particulares da Região Sul, integrada pelos sindicatos patronais dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, cuja presidência é exercida atualmente pelo titular deste trabalho.

O Estatuto é o instrumento que define todas as prerrogativas e competências do sindicato e dos seus órgãos administrativos que são respectivamente: a Assembleia Geral, a Diretoria e o Conselho Fiscal.

A *Assembleia Geral* formada por todos associados é o órgão soberano do Sindicato. Conforme previsão estatutária, a Assembleia Geral deve reunir-se em caráter ordinário pelo menos duas vezes por ano e, extraordinariamente, quantas forem necessárias.

O Estatuto, no Art. 15, define as competências das duas assembleias ordinárias que são as seguintes: “Apreciar e aprovar o balanço anual, as demonstrações financeiras e a prestação de contas anual da Diretoria; Aprovar o orçamento para o período anual subsequente.”

Conforme os Arts. 16 e 38, a *Diretoria* é o órgão encarregado da gestão do Sindicato, tendo entre suas funções a representação, a defesa dos interesses da categoria, a organização da escrituração contábil, a contratação de empregados, gerir o patrimônio do Sindicato, criar serviços, criar departamentos, criar delegacias regionais, admitir novos associados. A gestão da Diretoria é trienal.

A constituição da Diretoria acontece por meio de uma chapa que apresenta a plataforma para o mandato de três anos e o divulga aos associados. Segundo o Estatuto, é nomeada Comissão Eleitoral, eleita em assembleia e que supervisiona todo o processo eleitoral. O voto pode ser presencial ou enviado pelo correio, tudo de acordo com o edital publicado em órgão de divulgação. Uma vez não havendo impugnação da chapa, procede-se o processo eleitoral e, depois da apuração, a posse da diretoria, que tem mandato de três anos,

podendo haver duas reeleições. Salvo 1992, tem havido apenas uma chapa, o que facilita o processo.

A entidade tem dedicado especial atenção ao processo eleitoral, não só para a lisura do processo, mas, especialmente, pelo componente político, de forma que a chapa contemple a representatividade dos diferentes níveis de ensino, confissões religiosas, tipologia de escolas, região metropolitana e interior, a fim de que, apesar da diversidade, se possa manter a unidade.

A fim de que se possa observar a origem e a representatividade dos integrantes da Diretoria do SINEPE/RS, apresentamos a composição dos seus integrantes no período de 1992 a 2013:

✓Diretoria 1992 – 1995

Cargo	Nome	Instituição
Presidente	Francisco Alfredo Garcia Jardim	PUCRS
1º Vice-Presidente	Milton Léo Gehrke	Escola Sinodal Salvador
2º Vice-Presidente	Flávio Romeu D'Almeida Reis	Faculdades Integradas do Instituto Ritter dos Reis
1º Secretário	Osvino Toillier	IENH
2º Secretário	Klaudy Garros	Colégio Batista
1º Tesoureiro	João Olide Costenaro	Colégio Assunção
2º Tesoureiro	Catarina Fontoura Costa	Colégio Santa Teresinha
1º suplente	Sérgio Strelkovsky	Colégio Nossa Senhora das Dores
2º Suplente	Wilson Ademar Griesang	Colégio Mauá
3º Suplente	Nilton Antonio Tiellet Borges	Colégio Maria Imaculada
4º Suplente	Sérgio Luiz Silveira Dias	Província dos Irmãos Lassalistas
5º Suplente	Bonfilho Soldera	Instituto Vicente Palloti
6º Suplente	Iria Fontana	Origem não identificada
7º Suplente	Erni Arthur Vollbrecht	Colégio Evangélico Panambi

✓Diretoria 1995 - 1998

Cargo	Nome	Instituição
Presidente	Francisco Alfredo Garcia Jardim	PUCRS
1º Vice-Presidente	Osvino Toillier	IENH
2º Vice-Presidente	Flávio Romeu D'Almeida Reis	Faculdades Integradas do Instituto Ritter dos Reis
1º Secretário	Sérgio Strelkovsky	Colégio Nossa Senhora das Dores
2º Secretário	Hildo Fuchs	Colégio Pastor Dohms
1º Tesoureiro	João Olide Costenaro	Colégio Assunção

2º Tesoureiro	Catarina Fontoura Costa	Colégio Santa Teresinha
1º suplente	Wilson Ademar Griesang	Colégio Mauá
2º Suplente	Sérgio Luiz Silveira Dias	Província dos Irmãos Lassalistas
3º Suplente	Bruno Eizerik	Sociedade Educacional Monteiro Lobato
4º Suplente	Cleonice de Campos Bourscheid	Looping Idiomas Informática
5º Suplente	Maria Kreutz	Colégio Sant'anna
6º Suplente	Egydio Eduardo Schneider	UNISINOS
7º Suplente	Bonfilho Soldera	Instituto Vicente Palloti

✓ Diretoria 1998 - 2001

Cargo	Nome	Instituição
Presidente	Francisco Alfredo Garcia Jardim	PUCRS
1º Vice-Presidente	Flávio Romeu D'Almeida Reis	Faculdades Integradas do Instituto Ritter dos Reis
2º Vice-Presidente	Osvino Toillier	IENH
1º Secretário	Sérgio Strelkovsky	Colégio Nossa Senhora das Dores
2º Secretário	Wilson Ademar Griesang	Colégio Mauá
1º Tesoureiro	João Olide Costenaro	PUCRS
2º Tesoureiro	Catarina Fontoura Costa	Colégio Santa Teresinha
1º suplente	Bruno Eizerik	Sociedade Educacional Monteiro Lobato
2º Suplente	Cleonice de Campos Bourscheid	Looping Idiomas Informática
3º Suplente	Hilário Bassotto	Colégio Rosário
4º Suplente	Ardy Storck	Colégio Evangélico Alberto Torres
5º Suplente	Isaura Paviani	Colégio Medianeira
6º Suplente	Maria Kreutz	Colégio Sant'anna
7º Suplente	Sérgio Luiz Silveira Dias	Província dos Irmãos Lassalistas

✓ Diretoria 2001 - 2004

Cargo	Nome	Instituição
Presidente	Francisco Alfredo Garcia Jardim	PUCRS
1º Vice-Presidente	Flávio Romeu D'Almeida Reis	Faculdades Integradas do Instituto Ritter dos Reis
2º Vice-Presidente	Osvino Toillier	IENH
1º Secretário	Sérgio Strelkovsky	Colégio Nossa Senhora das Dores
2º Secretário	Wilson Ademar Griesang	Colégio Mauá
1º Tesoureiro	João Olide Costenaro	PUCRS
2º Tesoureiro	Catarina Fontoura Costa	Colégio Santa Teresinha

1º suplente	Hilário Bassotto	Colégio Marista Rosário
2º Suplente	Ardy Storck	Colégio Evangélico Alberto Torres
3º Suplente	Isaura Paviani	Colégio Medianeira
4º Suplente	Olir Facchinello	Colégio Gonzaga
5º Suplente	Marta Maria Gambim	Colégio Santa Inês
6º Suplente	Valderesa Moro	Colégio Sant'Anna
7º Suplente	Sérgio Luiz Silveira Dias	Província dos Irmãos Lassalistas

✓ Diretoria 2004 - 2007

Cargo	Nome	Instituição
Presidente	Osvino Toillier	IENH
1º Vice-Presidente	Hilário Bassotto	Colégio Marista Rosário
2º Vice-Presidente	Flávio Romeu D'Almeida Reis	Faculdades Integradas do Instituto Ritter dos Reis
1º Secretário	Wilson Ademar Griesang	Colégio Mauá
2º Secretário	Ardy Storck	Colégio Evangélico Alberto Torres
1º Tesoureiro	Sérgio Strelkovsky	Colégio Pão dos Pobres
2º Tesoureiro	João Olide Costenaro	PUCRS
1º suplente	Maria Helena Lobato	Colégio Monteiro Lobato
2º Suplente	Mônica Timm de Carvalho	Colégio Israelita
3º Suplente	Oswaldo Dalpiaz	Colégio Dom Bosco
4º Suplente	Roberto Py Gomes da Silveira	Colégio Farroupilha
5º Suplente	Acádio João Heck	Província Marista do Rio Grande do Sul
6º Suplente	Adelia Dannus	Colégio Notre Dame
7º Suplente	Valderesa Moro	Colégio Sant'anna

✓ Diretoria 2007 2010

Cargo	Nome	Instituição
Presidente	Osvino Toillier	IENH
1º Vice-Presidente	Hilário Bassotto	Colégio Marista Champagnat
2º Vice-Presidente	Flávio Romeu D'Almeida Reis	Faculdades Integradas do Instituto Ritter dos Reis
1º Secretário	Ardy Storck	Colégio Evangélico Alberto Torres
2º Secretário	Maria Helena Lobato	Colégio Monteiro Lobato
1º Tesoureiro	João Olide Costenaro	PUCRS
2º Tesoureiro	Wilson Ademar Griesang	Colégio Mauá
1º suplente	Mônica Timm de Carvalho	Colégio Israelita
2º Suplente	Oswaldo Dalpiaz	Colégio Dom Bosco
3º Suplente	Roberto Py Gomes da Silveira	Colégio Farroupilha
4º Suplente	Adelia Dannus	Colégio Notre Dame

5º Suplente	Olavo José Dalvit	Colégio La Salle Dores
6º Suplente	Élio Luís Liesenfeld	Colégio Assunção
7º Suplente	Mônica de Azevedo	Colégio Bom Conselho

✓ Diretoria 2010 - 2013

Cargo	Nome	Instituição
Presidente	Osvino Toillier	IENH
1º Vice-Presidente	Hilário Bassotto	Colégio Marista Champagnat
2º Vice-Presidente	Flávio Romeu D'Almeida Reis	Faculdades Integradas do Instituto Ritter dos Reis
1º Secretário	Vanderlei Langoni de Souza	UNISINOS
2º Secretário	Maria Helena Lobato	Colégio Monteiro Lobato
1º Tesoureiro	João Olide Costenaro	Colégio Marista Nossa Senhora Aparecida
2º Tesoureiro	Wilson Ademar Griesang	Colégio Mauá
1º suplente	Mônica Timm de Carvalho	Colégio Israelita
2º Suplente	Oswaldo Dalpiaz	Colégio Dom Bosco
3º Suplente	Adelia Dannus	Colégio Notre Dame
4º Suplente	Delmar Henrique Backes	Faccat
5º Suplente	Olavo José Dalvit	Colégio La Salle Dores
6º Suplente	Bruno Eizerik	Sociedade Educacional Monteiro Lobato
7º Suplente	Adelmo Germano Etges	PUCRS

✓ Diretoria 2013 - 2017

Cargo	Nome	Instituição
Presidente	Bruno Eizerik	Sociedade Educacional Monteiro Lobato
1º Vice-Presidente	Osvino Toillier	IENH
2º Vice-Presidente	Hilário Bassotto	Colégio Marista Champagnat
1º Secretário	Oswaldo Dalpiaz	Colégio Dom Bosco
2º Secretário	Júlio César de Bem	PUCRS
1º Tesoureiro	João Olide Costenaro	Colégio Marista Nossa Senhora Aparecida
2º Tesoureiro	Maria Helena Lobato	Colégio Monteiro Lobato
1º suplente	Adelmo Germano Etges	PUCRS
2º Suplente	Nilton kleber Nicolodi	UCS
3º Suplente	Flávio Romeu D'Almeida Reis	Centro Universitário UNIRITTER
4º Suplente	Iron Augusto Müller	FAPA
5º Suplente	Ruben Werner Goldmeyer	Instituto de Educação Ivoti
6º Suplente	Cláudia Chesini	Congregação Santa Catarina
7º Suplente	Marícia da Silva Ferri	Colégio Farroupilha

O *Conselho Fiscal* é o órgão encarregado de fiscalizar a gestão financeira e patrimonial do Sindicato. Também analisa a proposta orçamentária, o balanço, as demonstrações financeiras e a prestação de contas anual da Diretoria, e emite pareceres, conforme. Art. 24 do presente documento.

2.5 Sindicato dos Professores do Rio Grande do Sul – SINPRORS

Depois de contemplar o histórico da entidade patronal – SINEPE/RS, consideramos pertinente também fazê-lo em relação ao SINPRORS - Sindicato dos Professores do Rio Grande do Sul.

Os dados a seguir não têm qualquer intervenção do pesquisador, pois foram retirados do site da entidade – www.sinprors.org.br⁴. É necessário ainda enfatizar que o histórico está registrado por décadas (1938 – 2012) e, em razão de espaço limitado neste trabalho, realizamos uma síntese dos itens especialmente referentes à negociação coletiva para que se tenha uma ideia de como se constituiu e funciona a entidade.

A data oficial de fundação ficou sendo 21 de maio de 1938. O primeiro presidente foi o professor José Luiz do Prado, que permaneceu sete anos no cargo.

✓1948

A patronal segue o exemplo dos trabalhadores da Educação. Assim, em dezembro de 1948, dez anos após a criação do primeiro sindicato de professores no Rio Grande do Sul, as escolas particulares criam o SINEPE/RS para contrapor ao SINPRO/RS. Desde então, a entidade sindical organizada pelas mantenedoras e proprietárias de escolas negocia não apenas questões atinentes às relações de trabalho, mas também disputa uma perspectiva e um projeto de Educação com o SINPRO/RS.

✓1958

Em 1958, o sindicato movimenta-se para obter uma suplementação de salários assegurada pela lei do Fundo Nacional de Ensino Médio (FNEM).

Em Assembleia Geral no dia 11 de junho de 1958, os professores aprovaram um indicativo de greve caso a suplementação do FNEM não fosse paga. A greve chegou a ser marcada para 12 de agosto, mas foi suspensa porque o pagamento reivindicado começou a ser pago.

⁴ Acesso em 20 de novembro de 2014

✓1964

Em fevereiro de 1964, a entidade passa a denominar-se Sindicato dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul - SINPRO/RS, ampliando sua base de representação, com a inclusão dos professores do Ensino Superior. No mesmo ano, a sede social do sindicato foi transferida da Leonardo Truda, nº 98 para as novas dependências, mais amplas, na rua Marechal Floriano Peixoto, nº 38, 5º andar no Edifício Galeria Nossa Senhora do Rosário.

O então secretário do Sindicato na época, João Pessoa Mucílio Damásio, eleito presidente naquele mesmo ano, lembra do clima em março de 1964: “Os colégios eram sacudidos por uma intensa mobilização provocada pelos meios políticos e sociais descontentes com a situação do país”. Segundo ele, a categoria havia decidido participar de uma greve geral da classe: “Nós fizemos várias assembleias. Na última, realizada na minha casa, foi decidida a greve como forma de adesão ao movimento geral da sociedade”.

O golpe veio antes da greve e com ele as intervenções nos sindicatos e o fechamento das entidades do movimento estudantil.

✓1967

Os Decretos-Lei 228, de 1967, e o 477, de 1969 respectivamente calaram estudantes e alunos. Damásio conta que não houve intervenção no SINPRO/RS, mas uma mensagem de informação da nova direção: “recebemos um telefonema dizendo que o sindicato passava a ser dirigido por um órgão da Polícia Federal, mas uns meses depois fomos liberados para atuar, porque um tenente do exército nos comunicou que não havia nenhum processo contra o sindicato, que a revolução não tinha nada contra nós”, relata o professor.

Nos anos 70, a diretoria do SINPRO/RS, como na maioria dos sindicatos brasileiros, realizava tarefas sindicais de cunho administrativo e assistencial. Havia uma grande preocupação em fazer do Sindicato uma entidade economicamente forte, e a intervenção do sindicato seguia o padrão do assistencialismo.

✓1979

O apoio do Sindicato à greve da rede pública em 1979 foi um marco da ação desses militantes, que passaram a organizar a categoria pela base, nas escolas, com a eleição de Comissões Representativas. Organizaram-se também nos centros e associações de professores nas universidades e escolas. Em 1979 quebrou-se a tradição de negociação salarial sem conflito, quando a Assembleia Geral de 250 sócios rejeitou a proposta patronal. Naquele ano a

categoria conquistou uma antecipação salarial antes da data base: 20% para os professores de 1º e 2º graus e 15% para os professores do Ensino Superior.

Estava na ordem do dia em 1979 a recuperação de perdas salariais em função de expurgos inflacionários decorrentes da manipulação de índices pelo governo. Essa era uma pauta que mobilizava e atraía a categoria para a luta da incipiente oposição sindical. Entre os pioneiros deste tempo estavam os professores Raul Pont, Júlio César Boeira, Renato Oliveira, Maria Eunice Barbieri, Selvino Heck, Roque Dal Ross, Adeli Sell, Maria da Graça Bulhões e Marcos Fuhr. Esse grupo inicial adquiriu forças a ponto de aprovar em Assembléia Geral, em 23 de julho, a constituição de uma Comissão Representativa, que passou a acompanhar as reuniões da diretoria do SINPRO/RS, então presidida pelo professor Mendes Gendelmann, com a direção do SINEPE/RS. Estava em negociação um abono emergencial de 30%. As mudanças na CLT propostas pelo governo também mobilizavam a categoria.

✓1980

O professor Marcos Fuhr, que se associou ao Sindicato em 1978, lembra que tão complexo quanto mudar o perfil do Sinpro/RS foi unir a oposição, cujos integrantes tinham visões e perspectivas estratégicas diferentes. Essas divergências dividiram a oposição sindical em duas chapas na eleição de 1980. O professor Paulo Guedes liderava a chapa 2 e o professor Raul Pont a chapa 3. Venceu a chapa 1, da situação, com o professor Mendes Gendelmann, que manteve a mesma política.

✓1981

Em 17 de agosto de 1981, o Sinpro/RS elegeu delegados para a 1ª Conferência Nacional da Classe Trabalhadora. A Conclat foi realizada de 21 a 23 de agosto de 1981 na Praia Grande (SP), reunindo 5.030 delegados de todo o país. Desta primeira grande reunião intersindical realizada no Brasil desde 1964, saiu a Comissão Pró-CUT.

Questionada e confrontada com a realidade social, pouco a pouco a política assistencialista do sindicato começou a esgotar-se. Marcos Fuhr recorda que os remanescentes das duas chapas de oposição continuaram atuando na oposição, motivando os professores para a associação ao Sindicato e a participação nas Assembleias, que ocorriam na Sala 400 do Colégio do Rosário. Em 1981, a oposição conseguiu filiar 820 sócios.

✓1982: Não consta no site do SINPRORS

✓1983

A oposição foi acumulando forças no movimento e conseguiu que em Assembleia Geral do Sinpro/RS fosse eleita uma delegação para acompanhar o Congresso de fundação da CUT, em 28 de agosto de 1983, embora sem o indicativo de filiação à entidade intersindical. Nessas lutas e com um exaustivo debate, a oposição construiu a unidade mínima para concorrer unificada na eleição de 1983. Na cabeça de chapa a professora Maria Eunice Barbieri, da Escola João XXIII, Raul Pont (Unisinos) como tesoureiro e Júlio César Boeira (PUC) como secretário-geral. Mas a força desta frente que reuniu militantes do PT, do PMDB, do PDT e do PCB não foi suficiente para vencer a chapa de situação do professor Mendes Gendelmann. Porém, a vitória ocorreu somente em segundo turno, por maioria simples, com uma vantagem de apenas 91 votos.

✓1984

Pela primeira vez, em 1984, a categoria rejeitou a proposta patronal e o dissídio foi para julgamento na Justiça do Trabalho. Iniciou-se mobilizações por escola por melhores salários. Os professores do Colégio Anchieta fizeram um dia de paralisação em 19 de setembro, reivindicando o reajuste salarial de 100% do INPC, o índice que media a inflação.

✓1985

Em 1985, no ano em que se realizou o 1º Encontro Estadual do Magistério Particular, foi desencadeada uma campanha pela reposição salarial de 30%: o sindicato patronal ofereceu apenas 5%. Mobilizados pela ação da oposição, em 19 de setembro, 90% dos professores e funcionários paralisaram as atividades. Sob chuva torrencial, 4 mil trabalhadores do ensino privado se concentraram na Praça São Sebastião, ao lado do Colégio Rosário, e seguiram em passeata até a Esquina Democrática para um ato público.

✓1986

Neste cenário de perdas salariais, os professores da rede privada do RS chegaram ao ano de 1986 com a experiência de lutas. Novamente não houve acordo no dissídio. A paralisação de 19 de setembro de 1985 e seus desdobramentos não trouxeram resultados concretos. Porém, ensinaram que a pressão e a mobilização defendidas pelo grupo que liderou aquele movimento constituíam o caminho para a defesa dos interesses da categoria. Este grupo de Oposição Sindical, formado pelos professores Marcos Fuhr, João Luis Steinbach, Luiz Afonso Montini, Ingrid Schneider, Mara Cramer e Vanderlei Marostica tinha uma vida orgânica, com articulação nas escolas, reuniões semanais, edição de boletins, num trabalho

sustentado com a cotização financeira entre os integrantes do grupo. Nesse processo, o grupo constituiu-se como direção política do movimento.

✓1987

O ano de 1987 começou com mais uma tentativa de estabilização da economia. Em 20 de janeiro, o presidente Sarney editou o Plano Verão e decretou a moratória da dívida externa. A inflação fustigava os salários de maneira alarmante, tanto que os professores reivindicavam um reajuste de 250%. Acostumada a impor as regras, a assembleia da patronal aprovou 100% e desconsiderou reivindicações básicas, aviltando a dignidade da categoria. “Foi a gota d’água para a decisão de greve”, relembra o professor Marcos Fuhr. Numa Assembleia Geral, com mais de 500 professores, foi decretada a primeira greve geral dos professores gaúchos da rede privada. Foram 18 dias, de 25 de abril a 12 de maio. O acordo com o Sinepe/RS não avançou muito, mas as negociações por escola chegaram a reajustes de até 226%.

✓1988

Ainda em 1988, foi reformulado o estatuto da entidade, tornando a gestão democrática e transparente, com a criação de novas instâncias deliberativas, mecanismos de controle e ampliação da interiorização, que objetivava organizar 15 delegacias regionais. Mais quatro foram criadas, em Uruguaiana, Novo Hamburgo, Santo Ângelo e Santa Rosa.

✓1989

O ano de 1989 destaca-se pela greve geral convocada pela CUT e CGT nos dias 14 e 15 de março. Os professores gaúchos participaram ativamente desta que foi a maior greve geral depois de 1964. Os professores particulares unificam a campanha salarial junto com os outros trabalhadores da Educação.

✓1990

Ao mesmo tempo em que se filiava à CUT (junho/1990), passou a atuar como uma entidade institucional, desenvolvendo políticas para além da esfera estritamente sindical. É neste período que o Sindicato conquista uma cadeira de representação no Conselho Estadual de Educação (Ceed).

De 1990 até hoje, jamais foi abandonado o trabalho de base, a sindicalização e as lutas na frente judicial. São dezenas de processos propostos pelo Sinpro/RS, tanto para

defender conquistas da categoria como dos trabalhadores em geral, como, por exemplo, os expurgos inflacionários dos sucessivos planos econômicos sobre os depósitos FGTS.

✓1991: Não consta no site do SINPRORS

✓1992

A categoria ratificou a confiança na direção na eleição de 1992. Marcos Fuhr foi indicado por consenso à presidência no novo mandato, quando o *Novo Tempo* assumiu o conceito de Sindicato Cidadão na gestão e afirmou-se como um ente coletivo, com intervenção por melhores salários e condições profissionais, e com atuação para a formação de uma consciência crítica e uma sociedade democrática.

✓1993

A partir de 1993, passou a ser devolvido aos professores associados o imposto sindical, que é recolhido pelo Ministério do Trabalho, e que consiste num mecanismo de atrelamento ao Estado. O sindicato perdia receita, mas oferecia uma retribuição financeira pela associação à entidade.

✓1994

Por decisão do 4º Cepep, o SINPRO/RS tornou de direito o que já vinha acontecendo de fato: o Sistema Colegiado, que aboliu o presidencialismo no Sindicato. Neste novo sistema, cada diretor responde em igualdade de condições e responsabilidades pela entidade. O Colegiado é estendido às 15 delegacias do interior, experiência que exigiu a construção de consensos.

✓1995

A chapa Desafio venceu as eleições, tornando-se a primeira gestão do Sinpro/RS a incorporar o Sistema Colegiado. Entre as propostas da nova diretoria, estavam o projeto de tornar a entidade um sindicato moderno e ágil, auto-sustentável, sem esquecer sua primeira e principal razão de existir: a luta reivindicatória por melhores condições de vida e trabalho para os professores.

✓1996

Em 1996 foi realizada a primeira Campanha de Sindicalização. A idéia consistia em aumentar o número de sócios para compensar a queda nas receitas com uma promoção que sorteava uma viagem à Europa. No final da campanha, em junho, a entidade contava com

1.950 novos sócios. Essa iniciativa tornou-se permanente. Hoje 60% da categoria é filiada ao sindicato.

✓1997

Um dos desdobramentos desta atuação pelo fortalecimento da entidade (incluindo sua estrutura física) e da sua visibilidade pública está na mudança para a sede da avenida João Pessoa, inaugurada em 8 de agosto 1997.

Em 1997 começou a ser construído o site do Sinpro/RS na Internet que hoje é um portal de excelência nos serviços oferecidos aos professores e para pesquisa da sociedade.

✓1998

Em 1998, no aniversário de 60 anos da entidade foi lançado o *Prêmio Educação RS*, destinado a profissionais, projetos e instituições comprometidas com a Educação de qualidade e a construção da Cidadania. O prêmio consolidou-se no calendário educacional.

✓1999

Em abril, depois de sete rodadas de negociação, nas quais o sindicato patronal manifestou a intenção de reduzir cláusulas sociais, como a que garantia o desconto para dependentes de professor na escola em que o mesmo leciona, os professores aprovaram, em assembleia geral, a última proposta patronal de reajuste salarial de 3.3%, superior à inflação acumulada do período, que foi de 3.04%, segundo o INPC. Nenhuma cláusula social foi reduzida, mas a remuneração da Hora-Atividade não foi contemplada. O acordo foi assinado no dia 4 de maio.

Em dezembro, professores aprovaram, em assembléia geral, a pauta de reivindicações para a campanha salarial 2000 e interrompeu o ajuizamento das ações da Hora-Atividade. A medida teve como objetivo buscar mais uma vez uma solução para todos os professores pela via da negociação coletiva entre os sindicatos.

✓2000

Em dezembro, a campanha salarial 2001 foi antecipada por aprovação da assembleia geral da categoria. Reivindicações: reajuste salarial de 10%, a remuneração de 20% a título da Hora-Atividade e a manutenção das cláusulas sociais da Convenção Coletiva de Trabalho.

✓2001

Em setembro, ocorreram as eleições no SINPRO/RS: Chapa 1 recebe 95,98% dos votos. Dos 9.103 professores que foram às urnas nas eleições do Sindicato dos Professores do Ensino Privado do Rio Grande do Sul (Sinpro/RS), 8.737 votaram na Chapa 1 - Novos Desafios. Ou seja, 95,98 % dos votos válidos. Votos nulos e brancos somaram 367. Segundo critérios estatutários do Sindicato, estavam aptos a votar 12.087 professores. A Chapa Novos Desafios, de situação, foi a única inscrita. A diretoria tomou posse no dia 20 de outubro e ficou à frente da entidade até outubro de 2004. Foram três dias de eleições (3, 4 e 5 de setembro), com 138 urnas, entre fixas e itinerantes, distribuídas em todo o Estado. Entre as propostas da Chapa Novos Desafios estavam: manutenção dos projetos desenvolvidos (jornal Extra Classe, portal da entidade na internet, Prêmio Educação RS, Fundo de Apoio à Qualificação Docente, entre outros); luta pela remuneração da Hora-Atividade, trabalho extraclasse realizado pelo professor para a preparação de aula, correção de projetos; luta por melhores salários e condições de trabalho; e a criação da Escola do Professor, com o objetivo de intermediar acesso aos cursos de qualificação docente.

O SINPRO/RS iniciou, em dezembro, negociação salarial 2002 com o SINEPE/RS. Interrompidas em janeiro as negociações salariais 2002. O processo ficou para ser retomado em março, período da data-base dos professores. As negociações salariais daquele ano iniciaram em dezembro passado e somaram, até aquele momento, quatro reuniões.

A interrupção das negociações foi definida principalmente em função da falta de consenso de professores e direções de escolas sobre as projeções do acumulado do índice de inflação (INPC) de março de 2001 a fevereiro de 2002. Até o novembro, o INPC registrava 7,28% (faltando os percentuais dos meses de dezembro, janeiro e fevereiro).

✓2002

O SINPRO/RS pediu penhora de terreno da Ulbra em função do descumprimento do acordo firmado com a Universidade, em 31 de janeiro, para o pagamento dos salários atrasados e multas, e pediu a penhora do terreno, no valor de R\$ 12 milhões, dado como garantia no mesmo acordo.

Também no mês de março, foram retomadas as negociações salariais 2002. Os professores consideraram como tentativa de "arrocho salarial" a proposta de reajuste abaixo da inflação apresentada pelo sindicato patronal. A diretoria do sindicato dos professores afirmou que não aceitaria acordo nesses termos pois representaria uma perda para a categoria. Foi a primeira vez em dez anos que as escolas propuseram reajuste inferior à inflação. A

alegação de alguns representantes das escolas foi de que o reajuste das anuidades, por um erro de avaliação, ficou aquém da inflação do período. Essa argumentação foi considerada insuficiente pelos professores e interpretada como a simples transferência para os trabalhadores do ônus causado por um equívoco administrativo das escolas.

SINPRO/RS e SINEPE/RS concluíram as negociações salariais 2002. Entre os itens acordados estava o reajuste salarial de 9,57%, reposição integral da inflação registrada pelo INPC de março de 2001 a fevereiro de 2002, e da inclusão dos professores da Educação Profissional na abrangência da Convenção.

✓2003

Iniciadas em março as negociações salariais para a Convenção Coletiva de Trabalho 2004 entre o SINPRO/RS e o SINEPE/RS. *Valorizar o Trabalho é Bom para Todo Mundo* foi o slogan da Campanha Salarial 2004 que teve como um dos principais pontos de pauta a reposição do poder aquisitivo do salário dos professores do ensino privado do Estado.

✓2004

Em maio os professores do ensino privado do Rio Grande do Sul aprovaram, por unanimidade, em Assembleia Geral, a proposta para acordo apresentada pela comissão de negociação SINPRO/RS e SINEPE/RS, que originou a Convenção Coletiva de Trabalho 2004.

O acordo de reajuste salarial dos professores foi de 7,47% (inflação medida pelo INPC) em duas parcelas, sendo 3,74% retroativo a março e 3,60% em maio. O acordo também deu nova redação às seguintes cláusulas: adicional de horas-extras, repouso semanal remunerado, calendário escolar, passeios e festividades, intervalo para descanso e estabilidade do aposentando. O documento apresentou ainda uma cláusula que determina a constituição de uma comissão paritária destinada a estudar as relações contratuais dos professores que atuam na educação a distância (Ead).

✓2005

Com o mote Ensino Privado: o diferencial de qualidade, a gente que faz, o SINPRO/RS deu início à Campanha Salarial 2005 no mês de março. O tema central do debate foi integralidade do trabalho dos professores do ensino privado gaúcho.

✓2006

No mês de maio, professores do ensino privado aprovam em assembléia a proposta de acordo negociada entre SINPRO/RS e SINEPE/, com vistas à Convenção Coletiva de 2006. A Convenção Coletiva de Trabalho 2006 trouxe a regulamentação inédita para o magistério privado gaúcho. Uma das cláusulas, a de número 16 tratou especificamente da questão da violência na escola. Conforme a cláusula, as instituições de ensino deverão atuar no sentido de prevenir e reprimir condutas dos alunos e até mesmo de pais ou demais tomadores de serviços educacionais que configurem violência física, psicológica ou moral contra seus professores. Os docentes, por sua vez, deverão colaborar com as ações necessárias para a eficácia da atuação adotada pelas direções

✓2007

Após seis rodadas de negociações, Assembléia Geral dos professores do ensino privado aprova, no dia 21 de abril, proposta de Acordo Coletivo que contempla a manutenção dos direitos da Convenção Coletiva de Trabalho do ano anterior com reposição integral da inflação medida pelo INPC de março de 2006 a fevereiro de 2007 (3,12%). Também em março é formalizado o Acordo Coletivo do Plano de Carreira da Unisinos.

✓2008

Entra em vigência, a partir de 1º, a nova cláusula da Convenção Coletiva de Trabalho, assinada em 17 de abril pelo SINPRO/RS e o SINPRO/RS: a remuneração do tempo utilizado pelo professor para o seu deslocamento, quando for atuar em cursos ofertados em locais distantes pelo menos 25 quilômetros da sede de lotação. Trata-se do pagamento da hora *in itinere*.

A crise financeira e administrativa da Ulbra se agrava. As contas bancárias da instituição foram bloqueadas judicialmente por uma ação coletiva dos professores que, diante do atraso de dois salários e meio, decidiram paralisar as atividades, em assembleia realizada pelo Sinpro/RS. A greve foi parcial e durou nove dias. Os professores pediram mudanças na cultura institucional cristalizada à base de constrangimento, ameaças e repressão a professores, funcionários e alunos, assim como criticaram a postura de isolamento e falta de transparência da Reitoria. Às ações ajuizadas pelo SINPRO/RS para garantir a prioridade ao pagamento dos salários atrasados se somaram iniciativas de outras categorias profissionais que ingressaram na Justiça buscando o bloqueio de contas bancárias da Ulbra para também garantir seus vencimentos. O Sindicato Médico (Simers) anunciou um conjunto de medidas para tentar evitar o colapso do atendimento no complexo de saúde da Ulbra. A entidade

informou que hospitais em Porto Alegre, Canoas e Tramandaí (que atende 90% SUS) já estavam com parte dos serviços paralisados por falta de profissionais e até de materiais e pediu vistorias do Cremers para possível interdição ética dos estabelecimentos, além do cancelamento do vestibular para Medicina.

Começa Negociação Coletiva 2009 entre SINPRO/RS e SINEPE/RS. Os professores buscam o pagamento pela elaboração de materiais didáticos e o seu uso somente durante o período do contrato de trabalho, remuneração da carga horária para o trabalho de planejamento, avaliação, escrituração escolar e trabalhos on-line. O mote da Campanha Salarial deste ano é Professor Extraclasse – Isso só é bom para quem quer economizar em qualidade do ensino!, que alerta para a sobrecarga de trabalho enfrentada pelos docentes sem a devida remuneração pelas instituições de ensino.

Em reunião no dia 3 de novembro, os dirigentes do SINEPE/RS comunicaram ao SINPRO/RS a decisão de não antecipar as negociações com vistas a Convenção Coletiva de Trabalho 2010. O SINPRO/RS solicitou a antecipação das negociações em setembro deste ano para discutir especialmente melhorias nas condições de trabalho e de saúde dos professores.

O SINPRO/RS encaminhou denúncia à DRT⁵, em Porto Alegre, e aos escritórios regionais do Ministério Público do Trabalho no interior do estado, referentes às escolas de Educação Básica que não se manifestaram sobre o cumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs), exigidas pelo Ministério do Trabalho como forma de proteção à integridade física e mental dos trabalhadores. A medida foi adotada porque apenas 32 das 331 instituições de ensino da Educação Básica de todo o estado retornaram a notificação do Sinpro/RS enviada em novembro de 2009, para comprovarem o cumprimento de três das 33 NRs existentes: a NR 7, que estabelece o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional; a NR 9, que estabelece os Programas de Prevenção de Riscos Ambientais, por meio de inspeção no local de trabalho; e a NR 17, da Ergonomia, que estabelece parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores.

✓2009

Começa Negociação Coletiva 2009 entre Sinpro/RS e Sinepe/RS. Os professores buscam o pagamento pela elaboração de materiais didáticos e o seu uso somente durante o

⁵ Delegacia Regional do Trabalho

período do contrato de trabalho, remuneração da carga horária para o trabalho de planejamento, avaliação, escrituração escolar e trabalhos on-line. O mote da Campanha Salarial deste ano é Professor Extraclasse – Isso só é bom para quem quer economizar em qualidade do ensino!, que alerta para a sobrecarga de trabalho enfrentada pelos docentes sem a devida remuneração pelas instituições de ensino.

✓2010

É assinada a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) 2011 pelo Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino (SINPRO/RS) e pelo SINPRO/RS. O documento garantiu o reajuste salarial de 7,36% e a manutenção das demais cláusulas da CCT 2010, que, complementarmente à legislação trabalhista, regula a remuneração e as condições de trabalho dos mais de 30 mil professores dos estabelecimentos privados em todos os níveis, em todo o estado do Rio Grande do Sul.

✓2011

Campanha "Domingo de Greve" ganha repercussão nacional e dá visibilidade ao excesso de trabalho realizado pelos professores do ensino privado fora da carga horária contratada. Durante todo o mês de setembro, o Sindicato realizou a campanha Domingo de Greve, abrindo o debate entre os professores e levando à opinião pública uma realidade que não é percebida por quem não é da área: o excesso de trabalho extraclasse. A repercussão da campanha na imprensa estadual e nacional, além das redes sociais e blogs, deu a dimensão da pertinência do assunto. O "Domingo de Greve" ganhou espaço nos principais jornais do Rio Grande do Sul, como Zero Hora e Correio do Povo, além de amplo destaque no jornal Folha de São Paulo.

O SINPRO/RS e o SINEPE/RS assinaram em julho um Termo de Compromisso com orientações para as escolas na implementação do Ensino Fundamental de nove anos. Com a previsão de, em 2012, a maioria das instituições não terem mais turmas de 5ª série, haveria carga horária excedente para os docentes destas turmas. O Termo é resultado de uma série de discussões realizadas nos meses de maio e junho de 2011 entre os sindicatos e um encaminhamento de reunião de professores ocorrida no Sinpro/RS, para debater o assunto.

O SINPRO/RS e o SINEPE/RS acertaram a dinâmica de negociação salarial para 2012 em duas câmaras específicas e simultâneas: Educação Básica e Educação Superior. Esta foi a primeira vez em que a negociação ocorreu dividida por câmaras. A separação era uma

reivindicação antiga do Sinpro/RS e objetiva o aprofundamento do debate, a partir da realidade de trabalho desenvolvido pelos professores de cada nível.

✓2012

Diretora do SINPRO/RS, Cecília Farias, tomou posse como Conselheira do Conselho Estadual de Educação do RS – CEEEd/RS. Cecília, que presidiu o Conselho em 2009, assume seu terceiro mandato como Conselheira, ocupando a segunda vaga do Sinpro/RS no CEEEd/RS, que também conta com o diretor Celso Stefanoski.

Termina aqui o histórico no site da entidade, razão por que aqui encerra-se o respectivo registro.

2.6 O Processo Negocial no Contexto Educacional

A negociação é contingência natural da vida humana, embora se possa ter a ideia equivocada de que se trata apenas de questão empresarial. Nas mais elementares demandas pessoais e familiares, estamos envolvidos com o processo negocial, visando à solução de problemas ou superação de divergências. Desde a mais tenra idade, os pais negociam com os filhos permissões para festas, concessão de mesada, participação em viagens, enfim, estamos permanentemente envolvidos no processo negocial, conforme Santos (2003).

Entendemos que a instituição educacional tem de ser colocada dentro da realidade do mundo de hoje, a partir do fenômeno da globalização cujos efeitos se estendem naturalmente para as relações capital x trabalho e "deságuam" nas demandas negociais entre patrões e empregados.

A respeito da realidade da globalização, que invade todos os cantos do mundo, Dias Sobrinho (2004) refere:

[...] altera as velhas noções de espaço e tempo na comunicação, expande as estruturas de informação, potencializa a mobilidade, imprime novos perfis no mundo do trabalho, impulsiona o acúmulo exponencial dos conhecimentos, gera mudanças nos campos das ciências e das tecnologias, produz o declínio das certezas, aumenta a complexidade nas relações humanas e na vida em geral.

O fato de o planeta estar vivendo a globalização trouxe novos fenômenos a serem assimilados pela sociedade como um todo e também para os dirigentes das instituições educacionais e não apenas celebrar os fantásticos benefícios que a tecnologia trouxe para a

comunicação, unindo o mundo instantaneamente e viabilizando conexões para acesso a plataformas virtuais, impensáveis em tempos analógicos.

Se politicamente a mundialização teve como consequência a erosão dos estados nacionais, a relação capital-trabalho também teve impacto com este novo fenômeno, porquanto os trabalhadores passaram a ter pleitos anteriormente ausentes e que agora precisam ser encarados e contemplados na Convenção Coletiva de Trabalho, para evitar futuras demandas trabalhistas.

Segundo Arenal (2005, p. 217):

por lo tanto, ante una sociedad totalmente nueva e muy diferente de la sociedad internacional surgida de la mundialización [...] la reestructuración del sistema capitalista y la revolución tecnológica de la información, que se producen prácticamente en un mismo momento histórico, en la década de los setenta del siglo XX, van estar íntimamente unidas, autoinfluyéndose mutuamente, para generar la dinámica de globalización. Esta, en palabras de Castells, supondrá un 'punto de discontinuidad histórica'.

Este momento de descontinuidade histórica materializou-se com a queda do Muro de Berlim e a consequente implosão da Cortina de Ferro, sepultando a utopia do socialismo, viabilizou a emergência do neoliberalismo, cujos pressupostos foram rechaçados pelos trabalhadores, porque fragilizou as conquistas trabalhistas que teriam de ser submetidas às demandas do todo poderoso mercado, pelo parâmetro da produtividade.

Este cenário trouxe para as demandas negociais tensionamentos decorrentes das articulações da classe trabalhadora para protegerem o patrimônio consagrado pelas Convenções Coletivas de Trabalho e mobilizações para ampliá-las.

Percebemos que, na contemporaneidade, uma das demandas mais relevantes na vida das organizações é a negociação coletiva, decorrente da legislação trabalhista brasileira, que determina que patrões e empregados sentem à mesa de negociação para definirem os termos da Convenção Coletiva de Trabalho anualmente para regular as relações de trabalho. A negociação só pode ser encaminhada ao Judiciário, se não houver entendimento entre as partes, conforme abordaremos mais adiante.

A perspectiva da negociação gera mobilização intensa entre os sindicatos laborais, porque é uma forma de mostrar serviço à categoria e aos associados, com significativo investimento na mídia, produzindo tensionamento com a entidade patronal, com o encaminhamento da pauta com meses de antecedência, embora a data-base, no caso da

categoria dos professores do ensino privado gaúcho, seja em março, quando "sobe" a temperatura diante das rodadas de negociação.

Como a negociação coletiva é demanda indeclinável para a entidade patronal, neste caso, o SINEPE/RS, impõe-se encará-la com naturalidade, por maior que seja a tensão demandada. E é nesse momento que emerge o grau de credibilidade do negociador. Saber ouvir, perguntar e apresentar ideias de forma clara e convincente, sem deixar transparecer jogo de esperteza, é absolutamente decisivo na construção desta relação de respeito de credibilidade.

A última vez em que o sindicato patronal do ensino privado gaúcho - SINEPE/RS e o sindicato dos professores – SINPRORS não se entenderam na mesa de negociação, e as categorias foram a dissídio, isto quer dizer, foram ao Judiciário, foi em 1989, com enormes problemas e sequelas até hoje não superadas.

Não poucas vezes, a demanda sindical da negociação "escorrega" para o plano emocional, em que o diálogo se torna difícil, quando não impossível, porque as partes se "entrincheiram" e se enfrentam através de "escaramuças", em vez de se debruçarem sobre argumentos.

O ponto crítico é que haja ação em bloco, dando cobertura de fato para quem está na linha de frente, no confronto de posições antagônicas e de difícil avanço. Alguém tem que "colocar o bode na sala", como se diz na gíria negocial, mas ele não pode permanecer o tempo todo lá. É preciso algum movimento para tirá-lo de lá, porque se tornará insuportável. O movimento para essa operação pode estar lincado com algum avanço em outra frente, no sentido de aliviar a pressão. O recuo às vezes é estratégia interessante, para dar mais fôlego e talvez continuar na próxima rodada.

Em cada rodada de negociação exercita-se a liderança do processo. E a grande questão é se o coordenador do sindicato patronal vai ser um líder ou porta-voz. Este limita-se a comunicar decisões, propostas; aquele exercita a capacidade de articulação, busca canais alternativos para avançar em propostas e simplesmente não se deixa engessar por alguns mais evidentes, que tentam demarcar território o tempo inteiro e intimidar o grupo. É claro que sempre há expectativa de não avançar e retirar benefícios, por conta do argumento de dificuldades das instituições, crise econômica, baixo crescimento da economia.

A entidade patronal tem na negociação da Convenção Coletiva de Trabalho a sua maior, mais complexa e difícil demanda sindical, porquanto precisa buscar sintonia com a

base, nos diferentes níveis educacionais, tanto da Educação Básica quanto da Educação Superior, a fim de definir a plataforma mínima a partir da qual se possa iniciar a negociação quando iniciam as rodadas de encontro formal dos negociadores.

O grande desafio é manter nível de diálogo, honesto, sem jogo de esperteza, para que os sindicalistas, como o SINPRORS se apresenta, não tenham a impressão de que se esteja "blefando", para ganhar tempo ou não tratar da pauta. Pedir um tempo para pensar (MACAGNAN, 2010) faz parte de uma estratégia normal, para não irritar o negociador do outro lado. Discordâncias e tensionamentos são normais no processo, porque o que um pede o outro não quer ou não pode dar.

A natureza das questões dos níveis da Educação Básica é muito diferente das demandas da Educação Superior, que pode haver necessidade de criar comissão específica e autônoma para evoluir na apreciação da pauta, e pode perfeitamente haver avanços numa e recuos noutra, sem que isto crie conflito interno. Isto depende, evidentemente, do grau de maturidade do grupo de negociadores do sindicato patronal, cuja liderança tem a difícil tarefa de unir as partes, construindo "pontes" de entendimento e preservando a autonomia.

A respeito disso, Macagnan (2008, p.14), citando Laraia, (1995, p. 46), afirma:

Entende-se que a ação do homem, em qualquer cultura, é sempre oriunda de experiências passadas, sejam elas individuais ou coletivas, a formar o imaginário coletivo. A cultura é vivenciada pelo indivíduo desde a infância; como processo de comunicação, transita de uma geração a outra, segundo normas específicas da sociedade em que o sujeito encontra-se inserido, sociedade essa formada por um conjunto de seres humanos identificados por partilharem de uma mesma formação cultural, sejam em termos de organização, seja em termos de comportamento.

As transformações marcantes que nosso tempo registra vêm na esteira da pós-modernidade, dos tempos líquidos (BAUMANN, 2007, p. 7), cuja característica é a desintegração de regras e princípios, “[...] que davam segurança e afastavam o medo”. Os tempos líquidos liquidam com as certezas, princípios que se passavam de uma geração para outra, base da educação tradicional.

Na passagem para a fase líquida, segundo o autor acima citado (2007, p.7), “[...] rotinas e padrões se decompõem e se dissolvem mais rápido que o tempo leva para moldá-los”.

Na esteira desta reflexão, Dufour (2005, p. 25) salienta:

[...] o desenvolvimento do individualismo, a diminuição do papel do Estado, a supremacia da mercadoria em relação a qualquer outra consideração, o reinado do dinheiro, a sucessiva transformação da cultura, a massificação dos modos de vida combinando com a individualização e a exibição das aparências, o achatamento da história na imediatez dos acontecimentos e na instantaneidade informacional, o importante lugar ocupado pelas tecnologias muito poderosas e com frequência incontroladas, a ampliação da duração da vida e a demanda insaciável de plena saúde perpétua, a desinstitucionalização da família, as interrogações múltiplas sobre a identidade sexual, as interrogações sobre a identidade humana (...) a publicização do espaço privado, a privatização do domínio público...

A mesma temática a respeito das transformações do mundo pós-moderno é analisada por Friedmann (2007, p. 69):

A queda do Muro de Berlim não contribuiu apenas para o achatamento das alternativas ao capitalismo de livre mercado e a libertação das gigantescas reservas reprimidas de energia de centenas de milhões de pessoas de lugares como Índia, Brasil, China e o antigo Império Soviético; ela também permitiu encarar o mundo como um todo de uma nova forma [...]. O Muro de Berlim não somente bloqueava a passagem como também a visão, isto é, nossa capacidade de ver o mundo como um único mercado, um só ecossistema, uma mesma comunidade.

Se as lentes dos teóricos captaram as transformações que o mundo estava vivendo, também os organismos internacionais começaram a refletir as repercussões deste novo *modus vivendi* da sociedade. É o caso da Organização Internacional do Trabalho, agência internacional, criada em 1919, após a assinatura do Tratado de Versalhes, que pôs fim à Primeira Guerra Mundial, com objetivos humanitários: condições injustas, difíceis e degradantes de muitos trabalhadores; políticos: risco de conflitos sociais ameaçando a paz; e econômicos: países que não adotassem condições humanas de trabalho seriam um obstáculo para a obtenção de melhores condições em outros países.

Tais pressupostos desencaderam novas demandas na legislação de trabalho nos países, gerando legislação específica, a partir da pressão das lideranças sindicais, que deu origem à Consolidação das Leis do Trabalho em nosso país, decorrência da necessidade constitucional após a criação da [Justiça do Trabalho](#) em [1939](#). O país passava por um momento de desenvolvimento, mudando a economia de agrária para industrial, as mudanças eram extremamente necessárias. Estávamos no ano de 1942, em pleno Estado Novo, o presidente do país era Getúlio Vargas, muito identificado com a defesa dos trabalhadores cuja causa lhe era muito simpática.

Como se trata de legislação antiga, frequentemente os empresários reivindicam a necessidade de constante atualização para dar conta das demandas da pós-modernidade, que colidem com a rigidez das normas definidas na Consolidação das Leis do Trabalho.

Na sintonia deste cenário e à luz da Consolidação das Leis do Trabalho e da legislação trabalhista complementar, é que se define a regulação das relações de trabalho entre patrões e empregados, visando à Convenção Coletiva do Trabalho, decorrente das negociações que se realizam anualmente.

A Consolidação das Leis do Trabalho criada através do [Decreto-Lei](#) nº 5.452, de [01 de maio](#) de [1943](#) e sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas assim define a competência para a negociação:

Art. 611. Convenção Coletiva de Trabalho é o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho. § 1º É facultado aos Sindicatos representativos de categorias profissionais celebrar Acordos Coletivos com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, que estipulem condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da empresa ou das acordantes respectivas relações de trabalho.

2.7 A Negociação Coletiva no Ensino Privado Gaúcho

Chegamos, portanto, à negociação coletiva cujas especificidades na área do ensino privado gaúcho é objeto de análise deste trabalho.

Para Lewicki et alli (2001), as negociações acontecem por dois motivos: para criar algo que uma das partes não poderia fazer por si só ou para resolver um problema ou uma disputa entre as partes. Segundo os referidos autores, a negociação coletiva é essencialmente diferente da individual, em que a pessoa defende seus próprios interesses. Na coletiva, há um grupo de pessoas, designadas ou eleitas para esta finalidade e negocia em nome das entidades, e isto implica alta responsabilidade, porque decorre das possibilidades das instituições educacionais, resguardadas sua natureza e condição financeira.

A Convenção Coletiva de Trabalho do Ensino Privado Gaúcho – CCT é o resultado das demandas negociais de cada ano, representando o documento oficial que vai regular as relações de trabalho entre as instituições educacionais e os professores. A CCT é o documento que precisa estar na mesa de trabalho dos dirigentes a fim de que todas as cláusulas sejam

cumpridas rigorosamente para evitar demandas trabalhistas. Diga-se de passagem que a harmonia nas relações de trabalho nas instituições educacionais é preocupação máximas dos dirigentes, porquanto não se trata de sistema produtivo como em outras áreas, mas, especialmente, de relações interpessoais, e esta harmonia se transfere para a aprendizagem na sala de aula.

As concessões e os avanços que se processam são consequência da preocupação para promover um bom ambiente de trabalho e máxima valorização do docente, dentro das possibilidades da instituição educacional, para gerar satisfação e estímulo à dedicação à aprendizagem do aluno.

Para Macagnan (2008), o segredo da negociação está alicerçado na credibilidade dos negociadores, na comunicação, nas combinações prévias para o processo negocial, os rituais, o número de pessoas à mesa, local, datas e horários, duração de cada encontro, as comunicações conjuntas ou não após cada rodada, a coordenação de mesas, a proteção às instituições de onde procedem os negociadores, enfim, um conjunto de elementos que precisam ser previamente definidos em conjunto.

A autora acima citada (2008) chama isto de “protocolo”, importante para o prosseguimento das negociações, embora também sirva para registrar a data-base⁶, que é uma das exigências para eventual necessidade de instauração do recurso judicial, caso as negociações terminem em impasse e se ajuíze o dissídio⁷.

Pode parecer simples escolha entre a tentativa da negociação ou o ajuizamento do dissídio, mas não é assim. O recurso judicial significa concretamente o rompimento do diálogo das relações sindicais e, embora haja a mediação da autoridade judicial, o protagonismo não será mais dos representantes dos patrões e empregados, mas do representante do Judiciário.

⁶ Data-base é o dia imediato ao termo final de vigência de sentença normativa (oriunda de dissídio) ou de convenção coletiva, conforme o Art. 616, § 3º da CLT: “*Havendo Convenção, Acordo ou sentença normativa em vigor, o dissídio coletivo deverá ser instaurado dentro de sessenta dias anteriores ao respectivo termo final, para que o novo instrumento possa ter vigência no dia imediato a esse termo.*”

⁷ Segundo Nascimento (1975, p. 239): “Processos de dissídios coletivos são relações jurídicas formais, da competência originária dos Tribunais de segunda instância, destinadas à elaboração de regulamentações coletivas de trabalho, bem como a rever ou declarar o sentido de regulamentações coletivas já existentes”. NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Elementos de Direito Processual do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: Ed. LTr, 1975.

Mudar o jogo da negociação para o âmbito judicial implica mudar o funcionamento instituído baseado na lógica de competição ou colaboração, que valoriza a habilidade, a qualificação e a vontade, e exige comportamento mais ativo dos representantes sindicais.

Importante registrar que, segundo Macagnan (2008, p. 51):

[...] ‘para instauração da instância judicial coletiva’, as entidades deverão apresentar ‘a comprovação da tentativa de negociação ou das negociações realizadas e indicação das causas que impossibilitaram o êxito da composição direta do conflito coletivo’. O sistema judicial trabalhista sinaliza não só a necessidade de que as entidades tentem chegar a um acordo, através do processo no jogo da negociação, antes de se valer dessa segunda forma de lidar com as diferenças, mas, também, que a entidade sindical apresente os motivos que impossibilitaram o acordo.

Ainda conforme Macagnan (2008, p.51):

Essa exigência da Justiça do Trabalho de comprovar a tentativa de negociação, para só então aceitar o processo judicial, constitui-se em procedimento recente, já que nem sempre foi assim. Surgiu com a elaboração da Constituição, promulgada no ano de 1988, que determina o artigo 114, inciso 1º: ‘Frustrada a negociação coletiva, as partes poderão eleger árbitros’; na sequência, o inciso 2º define que, ‘recusando-se qualquer das partes à negociação ou à arbitragem, é facultado aos respectivos sindicatos ajuizar dissídio coletivo, podendo a Justiça do Trabalho estabelecer normas e condições [...] somente no caso de prévias negociações coletivas frustradas’.

É importante registrar que, enquanto houver negociação, o diálogo será entre as partes; uma vez rompido, o processo transfere-se para o Judiciário. Macagnan (2008, p.52) refere:

À luz dessas colocações, pode-se dizer que no curso do desenvolvimento do jogo judicial são estabelecidas pelo poder judiciário, o que significa que, para estabelecer essa forma de jogo, as entidades deverão aceitar e ajustar-se às condições formalizadas pelo sistema judiciário.

Ainda no que diz respeito ao processo de negociação, é indispensável a preocupação ética por parte dos agentes envolvidos. Nesse sentido, conforme já referido na formulação do problema desta pesquisa, caberá aprofundarmos este tema no decorrer deste trabalho. Por agora um excerto de Capra (1996, p. 24) pode desencadear reflexões a serem desdobradas futuramente:

O reconhecimento de que é necessária uma profunda mudança de percepção e de pensamento para garantir a nossa sobrevivência ainda que não atingiu a maioria dos líderes das nossas corporações, nem os administradores e os professores das nossas universidades.[...] Nossos líderes não só deixam de reconhecer como diferentes problemas estão interrelacionados; eles também se recusam a reconhecer como as suas assim chamadas soluções afetam as futuras gerações.

Quando inicia a negociação propriamente dita, em março, aí o enfrentamento é direto, com o objetivo de mostrar à categoria a luta pelas reivindicações formuladas nas assembleias regionais e que acabam recheando a pauta de reivindicações. Além das peças de mídia, tanto em rádio, jornais e televisão, a estratégia habitualmente envolve manifestações na frente das principais escolas da capital e também do interior, com carro de som, com distribuição de panfletos, denunciando aumento de mensalidades superior ao reajuste de salário propostos pela patronal. Tudo isso faz parte de estratégia para demarcar território e fortalecer o argumento na mesa de negociação.

Macagnan, (2010, p. 37), fala em jogo da negociação e faz algumas perguntas interessantes:

Eu preciso negociar? O que o outro possui que me interessa ou gostaria de ter? [...] O que eu perco, caso não chegue a um acordo? Que alternativas tenho, caso não consiga fechar um acordo com quem quero negociar? A outra parte precisa negociar comigo? O que ela perde se não negociar comigo? Que alternativa o outro tem, caso não chegue a fechar um acordo comigo?

Percebemos que a negociação envolve jogo de poder e que, se explorado na tentativa de dominação de uma parte sobre a outra, traz sérios problemas e consequências imprevisíveis. Tudo depende da intencionalidade dos negociadores, especialmente do líder, que dá o tom, a direção da negociação.

Há dois caminhos: confronto ou colaboração. Confronto conduz à queda de braço, a agressões, que não constroem, que exploram o poder da força à base de acusações, expondo os dirigentes à execração pública; colaboração explora a análise equilibrada das reivindicações, apreciando os méritos, as necessidades dos professores e confrontando-as com as possibilidades das instituições, avaliando repercussões orçamentárias, e não simplesmente apreciando as reivindicações no plano de concessão por conta da generosidade, como se os professores não merecessem e já ganhassem demais.

Macagnan (2010, p. 43), fala em estratégia colaborativa:

O primeiro procedimento técnico recomendado pela estratégia colaborativa é que os negociadores separem as pessoas do problema. Em outras palavras, não confunda a divergência que o outro tem sobre sua proposta como algo pessoal. É muito comum e normal as pessoas confundirem os problemas com as pessoas e tomarem as discussões como ofensa pessoal. Quando o comportamento dos negociadores desloca-se para questões de ordem pessoal, tendência é que ambos fiquem na defensiva, propiciando uma sensação de distanciamento.

E prossegue a referida pesquisadora:

A manifestação de ordem pessoal por um dos negociadores é o suficiente para que o outro revide, isto é, basta um acenar para o outro aceitar o convite da defesa e ataque, em que o objetivo é “eliminação” do outro. É normal que, neste tipo de situação, as agressões pessoais sirvam de estímulo para provocar sentimentos negativos, deixando as pessoas “zangadas, deprimidas, assustadas, hostis, frustradas e ofendidas”. Sentimentos como estes não ajudam a construir, e sim a destruir a relação. Isso porque a sensação do negociador não será de aceitação, mas de rejeição. A relação não cresce quando as pessoas sentem-se rejeitadas.

A negociação em si é demanda complexa, que exige conhecimento, preparo, planejamento, e não pode ser exercida por pessoas que apenas têm interesse em defender suas instituições. Os sindicalistas vêm para o embate na mesa de negociação com uma equipe muito bem preparada, sabendo o que quer, com pauta definida em assembleias regionais e, portanto, compromissados a defendê-la com energia e discurso forte.

Os primeiros movimentos, como num jogo, são para demarcar território, para sentir a temperatura de cada lado, a não ser que um fato ou gesto inusitado desencadeie algo que não estava previsto no script da negociação.

Macagnan (2010, p. 34), elucida esta fase e afirma:

O jogo da negociação exige conhecimentos específicos para se participar do mesmo. São técnicas que não deveriam ser tomadas como receita, mas sim entendidas em suas limitações, considerando a variedade cultural dos jogadores, categoria e estágio do desenvolvimento do conflito. Primeiramente, importa lembrar que o jogo de negociação [...] desenvolve-se no tempo, isto é, o jogo começa antes da movimentação das cartas. Tem início no momento em que decidimos jogar.

A primeira etapa é a do diagnóstico, da leitura de cenário, em que, como representantes das instituições de ensino, qual é a realidade no panorama educacional, em que base foram reajustadas as mensalidades, qual é limite de aumento que as escolas têm condições de suportar, o que têm interesse em negociar, quais são as trocas possíveis, enfim, é preciso ter uma posição diante da pauta de reivindicações recebida e, se possível, uma pauta propositiva, isto quer dizer, planejar aonde se quer chegar.

É natural que se instale o conflito no decorrer das rodadas de negociação, especialmente à medida que os representantes dos professores percebem que a tendência é pouco ou nenhum avanço. Diante deste quadro, intensificam-se as ações na mídia, a demonstração de força diante das instituições para pressionar a comissão de negociação a ser sensível e sinalizar algum avanço.

Nos momentos mais críticos, com risco de ruptura do diálogo e do processo negocial, é preciso a liderança assumir seu papel de conduzir a equipe com firmeza e sensibilidade para evitar que se instalem radicalismos, que facilmente contaminam a equipe.

No dizer de Macagnan, (2008, p. 33):

O conflito, instituído por diferenças, pode ser entendido como um estado de oposição de elementos, colisão e enfrentamento de posições dos sindicatos, seja pela importância atribuída ao que está em jogo ou pelo interesse despertado, seja pela orientação da entidade sindical ou pela forma de agir do sujeito. O conflito é uma situação em que um ator, seja uma pessoa ou uma organização, se encontra em oposição consciente com outro ator, que conduz a um enfrentamento ou luta entre esses.

Digamos que isto faz parte do jogo, a negociação se caracteriza por esta postura, que os novatos estranham muito, saem mal das reuniões, às vezes não aguentam uma rodada inteira, porque os tensionamentos se elevam, e quem não tiver a compreensão de que isto faz parte do jogo, sofre muito e se desestrutura.

Dizer que é um teatro talvez seja expressão forte, mas no fundo é: os atores procuram demarcar território, põe, como se diz, na gíria, “o bode na sala”. Mas como ela cheira mal, não dá para deixá-lo no local, porque se torna insuportável. Então, uma ou outra parte, toma a iniciativa de propor algo que mude o panorama e leve à remoção do “bode na sala”.

Macagnan (2008, p. 39), joga luz sobre a questão, quando afirma:

O Conflito, ao mesmo tempo em que estimula o ‘novo’, quando extrapola os limites toleráveis, dificulta as relações. É essa tensão entre polos da qual não poderiam, em princípio, resultar rupturas que equivaleriam ao desaparecimento da relação de comunicação, portanto, do jogo. As relações são identificadas como espaços que permitem ao sujeito escolher e exercitar sua capacidade de perceber, decidir e criar. Compromete-se o jogador com a indicação das probabilidades e a visualização dos riscos. Jogar é correr riscos.

O grande desafio no jogo negocial é saber as reais pretensões e os riscos, porque uma palavra mal colocada, uma proposta mal formulada, sem a devida clareza, cuja compreensão seja diferente do que realmente se deseja, pode conduzir rapidamente ao impasse, cujo nó é muito difícil desfazer. Por isso, antes de as propostas serem colocadas na mesa precisam ser muito bem compreendidas e depuradas e, se possível, redigidas internamente, porque, na mesa de negociação, normalmente são apenas verbalizadas e somente numa segunda etapa se coloca a versão por escrito na mesa, sem papel timbrado.

Por isso, o efetivo início das negociações, quando as equipes sentam à mesa de negociação, ocorre a reunião denominada de ‘protocolo de intenções’, em que se fazem as combinações, frequência, dias, horário, número de negociadores à mesa, duração dos encontros, fotos, presença da imprensa, etc. Essas combinações evitam futuras tensões no calor das discussões, porque se pode invocar o protocolo no caso de qualquer desconformidade.

Macagnan (2008, p. 39) afirma:

[...] aceitar as regras é uma condição do jogo, sendo que a vontade de se comunicar faz com que os sujeitos obedeçam a ela. “Na confusão da vida e na imperfeição do mundo, uma perfeição temporária e limitada” é estabelecida pelo jogo. [...] Resta a obediência, sendo que a desobediência, quando identificada, leva à exclusão.

Apesar das regras e combinações e do processo de diálogo, as negociações são tensas e, às vezes, apesar do bom senso e do esforço, o impasse sempre está no horizonte das possibilidades.

Macagnan (2008, p. 40) alerta:

No jogo sindical, identifica-se a possibilidade de empreender duas categorias de jogo, configuradas por diferentes processos: (1) processo da negociação; e (2) processo judicial, com vistas à arbitragem. Tanto na negociação como no judicial há regras, que os constituem e distinguem o seu funcionamento. [...] No jogo judicial, há uma preocupação maior com a obediência à formalidade; na negociação valoriza-se mais o comportamento flexível para garantir o resultado.

2.8 O Processo Negocial SINEPE/RS – SINPRORS: Algumas Considerações

O processo negocial, apesar do respeito que se deve ter às reivindicações dos dirigentes sindicais da classe dos professores, é preciso, na condição de sindicato patronal, ter muito claro que a negociação não pode avançar em concessões que a instituição educacional não tem condições de sustentar ou o que a colocará em dificuldades no futuro.

Neste sentido, cada ano tem sua própria contingência, está cercado de elementos que, na sua integralidade, não se conseguem mais recuperar, mas, olhando para o que sobrou, ou seja, o universo de cláusulas, tem-se a impressão de que os dirigentes que negociaram os acordos sempre tiveram muito claro olhar respeitoso para seus próprios professores, com a convicção de que o maior patrimônio é o corpo docente satisfeito e a certeza de que a instituição está fazendo o melhor que pôde pelos seus professores.

Por isso, o olhar para a evolução do conjunto de Cláusulas de 1992 a 2013 evidencia a sensibilidade a temáticas diversas, com algumas questões que emergiram do pleito político dos professores e outros que também eram do interesse das instituições.

O conjunto de cláusulas de 1992 é decorrência de um processo que foi se consolidando a partir de 1986, quando os atuais dirigentes ganharam as eleições no Sindicato dos professores do ensino privado e deram o formato ao atual SINPRORS.

Tomamos o exemplo da cláusula do Adicional de Tempo de Serviço, constante em 1992, à razão de 4% por quadriênio, mas que, com o tempo, foi-se tornando pesada para a sustentabilidade das instituições de ensino, o que fez que, em 2003, o percentual acumulado fosse limitado a 20% e, em 2006, o quadriênio foi reduzido de 4% para 3%. Aí se pode observar como uma cláusula evolui e se adequa no tempo.

Importante observar que a Cláusula do Aprimoramento Acadêmico entrou em 1993, contemplando o detentor do diploma de Pedagogia com 3%. Esta conquista, com o tempo, se revelou problemática por se tratar de titulação mínima para ingresso no magistério, mas os dirigentes sindicais dos professores resistiram em abrir mão desta conquista até o ano de 2012, quando, finalmente, tendo como compensação outros benefícios, concordaram em reduzir para 2% nesse ano, para 1% em 2013 e 0% em 2014, evidentemente para os novos, já que não se pode reduzir benefícios.

A escolha de alguns itens para análise é aleatória por parte do pesquisador, apenas para mostrar em que circunstâncias ingressaram na CCT e como evoluíram e, em alguns

casos, se extinguíram, evidentemente com muita resistência por parte dos líderes sindicais, porque se trata de perda de conquista de outros tempos.

A grande questão parece estar na definição de como se quer levar a negociação: o que temos a oferecer e o queremos da outra parte! É recomendável não colocar todas as “cartas na mesa”. O mapa estratégico⁸ ajuda na visualização, partindo-se do conjunto de pontos da pauta de reivindicação do Sindicato dos Professores, contrapondo-se às possibilidades das instituições educacionais e o limite que os dirigentes fixaram em face à preocupação com a sustentabilidade.

Uma vez visualizado, parte-se para o início efetivo do processo negocial, ouvindo-se atenta e respeitosamente a classe laboral, podendo-se dedicar toda a primeira reunião para ouvir e pedir esclarecimentos ou fazer alternância entre os destaques dos professores e da entidade patronal. Está é uma questão de mesa.

É preciso investir tempo e esforço na capacitação dos negociadores para entenderem o processo negocial que, antes de mais nada, resume-se à competência de comunicação, conforme Echeverria (2006) que envolve falar, ouvir, compreender as diversas linguagens, a fala do corpo e da emocionalidade. O negociador não pode ser vítima das próprias emoções, isto pode estragar tudo e abalar todo o processo.

É natural que surjam situações em que aparentemente alguém diga alguma coisa inconveniente, mas o líder deve estar atento a isso e tentar contornar a situação, de forma a não permitir que se busque culpado, porque em nada ajuda na negociação, e sim estimula a discórdia e, não raro, provoca reação emocionada, Macagnan (2010). A pessoa envolvida numa situação como esta já se sente desconfortável, quando não envergonhada e, se não amparada, pode retirar-se do processo, gerando uma crise na equipe.

Pode-se ter a tendência de pensar que o processo negocial se concentre nos meses de março e abril, mas, na verdade, ele se desdobra durante o ano todo. Normalmente, a partir do mês de setembro, o SINPRORS encaminha a pré-pauta, a fim de sinalizar as demandas principais, com o argumento de que as instituições possam considerá-las na previsão de cálculo da mensalidade.

Uma vez recebida a pauta preliminar, a comunicação do SINPRORS centra-se na divulgação das reivindicações na mídia, buscando reforçar a legitimidade através de pesquisas

⁸ O mapa estratégico é a síntese das reivindicações do SINPRORS e a contra pauta do SINEPE/RS.

acadêmicas, inclusive, para fragilizar e intimidar antecipadamente o argumento da patronal na mesa de negociação.

A mobilização assume força máxima com o início das aulas e o consequente início das rodadas de negociação, com encontros semanais, na sede do SINEPE/RS, normalmente a partir da primeira semana de março, estendendo até o final do mês de abril, poucas vezes rompendo esse limite.

A partir do encerramento do processo negocial de mesa, iniciam as demandas de finalização da redação das cláusulas da Convenção Coletiva de Trabalho - CCT, cujo conteúdo é colocado pelo SINPRORS no “Sistema Mediador”, plataforma digital do Ministério do Trabalho, para leitura e conferência do SINEPE/RS, quando se poderão fazer eventuais correções. A partir daí, costumam as partes, cada uma, publicar um livreto para ser enviado aos associados, com eventuais comentários e esclarecimentos sobre novas cláusulas. A CCT é documento de consulta para as direções das instituições para dar segurança na compreensão e interpretação das cláusulas pelos profissionais da área de recursos humanos.

Tendo em vista a responsabilidade com cada detalhe da redação e a leitura rabínica do texto da CCT para o fechamento da publicação no Sistema Mediador, a publicação do livreto e o envio pelo correio às instituições, o processo normalmente termina em torno da metade do ano, o que leva à confirmação de que o processo negocial se estende praticamente por todo o ano, quando não se delibera sobre uma subcomissão para tratar de demanda sobre a qual se entendeu, como em 2013, a necessidade de aprofundar estudos para a próxima rodada.

Os encontros de negociação habitualmente acontecem na sede do SINEPE/RS, em ambientes previamente preparados, com número de integrantes da mesa limitados, normalmente cinco a seis pessoas, mais a assessoria jurídica, dedicando-se um tempo inicial para fotos de ambas as partes, não se admitindo, de acordo com as combinações, gravação de imagens, nem no início e muito menos no decorrer da rodada de negociação, apenas fotos protocolares antes de a rodada começar.

Outra combinação tem sido não atacar pessoas nem expor instituições representadas na mesa, porque o negociador está numa função da entidade sindical, descolando-se a instituição de origem, o que, no calor das discussões, não é fácil de garantir. Quando isto acontece, a liderança da patronal precisa intervir para proteger o negociador, sob pena de não se conseguirem pessoas da comissão que se disponham para esta função.

No período em análise, em todas as negociações se conseguiu fechar o processo através de Acordo Coletivo, sem necessidade de buscar a mediação judicial. Diga-se, de passagem, que não poucas vezes, em assembleias patronais, houve manifestações fortes no sentido de que se devesse “limpar a pauta”, indo ao Judiciário, mas o bom senso se impôs, especialmente a partir da Súmula 277/2012 do Tribunal Superior do Trabalho – TST, que, de certa forma, inibiu a ida ao Judiciário, ao assegurar que todos os direitos consagrados na Convenção anterior estavam assegurados, conforme se lê a seguir:

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO OU ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. EFICÁCIA. ULTRATIVIDADE (redação alterada na sessão do Tribunal Pleno realizada em 14.09.2012) - Res. 185/2012, DEJT divulgado em 25, 26 e 27.09.2012 - As cláusulas normativas dos acordos coletivos ou convenções coletivas integram os contratos individuais de trabalho e somente poderão ser modificadas ou suprimidas mediante negociação coletiva de trabalho.

Uma vez fechada a “negociação de mesa”, que são as rodadas em que as comissões se encontram nem sempre de forma harmoniosa, habitualmente às terças-feiras, durante os meses de março e abril, o processo se encaminha para a assembleia, quando as tratativas são apreciadas pela categoria, com detalhadas explicações pela comissão de negociação para a compreensão exata das implicações das cláusulas, especialmente avanços na concessão de benefícios.

Uma das questões a que normalmente se dá pouca atenção e não é dimensionada é o “*aumento inercial*”, que são implicações de custos que ocorrem por conta de cláusulas negociadas e que avançam por conta própria, como, por exemplo: Adicional por Tempo de Serviço, que progride por conta do tempo de casa e, quando completa o quadriênio, ocorre automaticamente o acréscimo de três por cento no valor da hora-aula do professor. O mesmo ocorre por conta do Adicional de Aprimoramento Acadêmico, cujo percentual se acumula à medida que avança a formação do docente, à revelia do que for negociado na Convenção.

O percentual de implicação do aumento inercial é diferente para cada instituição, porque depende da composição do corpo docente, com mais ou menos anos de trabalho, da formação acadêmica mais avançada ou não, e implica na ordem de um a dois por cento no valor da Folha de Pagamento.

Uma vez encerrada a assembleia – da qual participam todas as escolas, inclusive as não associadas – o resultado é comunicado ao SINPRORS para que possa levar a deliberação à apreciação dos seus associados, também em assembleia geral. Em havendo aprovação,

parte-se para a redação final das cláusulas, com redação final pelas assessorias jurídicas de ambos os sindicatos, cabendo ao SINPRORS a publicação no Sistema Mediador (plataforma digital do Ministério do Trabalho), para conferência final e, se necessário, correções, pelo sindicato patronal, o SINEPE-RS.

Uma vez concluído este processo e, como não há mais interferência pelo órgão do Ministério do Trabalho, a Convenção Coletiva do Trabalho do período estará oficialmente em vigor e disponível para acesso aos dirigentes das instituições educacionais. Normalmente, ambos os sindicatos distribuem a Convenção através de publicação, com comentários e orientações aos associados. A entidade patronal normalmente tem publicado apenas o conteúdo da Convenção e disponibilizando a Assessoria Jurídica para eventuais explicações que se fizerem necessárias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na realização de um trabalho científico é fundamental que o pesquisador tenha a clareza do caminho metodológico a seguir. Para esta investigação, entendemos que a abordagem qualitativa contribuiu não só para coleta e registro dos dados coletados em documentos, como também na operação analítica dos mesmos.

Para Bogdan e Biklen (1982) citado por Lüdke e André (1986, p. 12 - 14), a pesquisa qualitativa possui as seguintes características básicas:

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento [...]. Os dados coletados são predominantemente descritivos [...]. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto [...] o ‘significado’ que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador [...]. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo [...].

Conforme esta perspectiva, procuramos manter tais características, ao longo do desenvolvimento do trabalho. Diretamente relacionado a isso, é o fato de o autor do estudo ser uma espécie de “sujeito-objeto”, pois foi um dos protagonistas principais dos processos a serem analisados. Em outras palavras, há que ser feito o exercício de estranhamento do que é familiar, conforme ensina a antropologia, em especial através de Clifford Geertz (1989). Eis um exercício nada fácil, ou melhor, um grande desafio ao pesquisador imerso no próprio campo de análise. Daí a importância de portar um “Caderno ou Diário de Pesquisa” ou de, pelo menos, fazer anotações, uma espécie de rascunho, os quais ajudam a fazer ensaios analíticos. Mesmo em se tratando de pesquisa documental tais procedimentos são essenciais neste processo de aprender a ser pesquisador. Também fundamental é o estabelecimento de diálogo com orientadora, expressando sentimentos, limitações, desafios e/ou demais ideias subjetivas que vão surgindo ao longo do estudo.

Ainda com relação à dimensão qualitativa, Triviños (1987), reportando-se a Bogdan e Biklen, indica que a abordagem qualitativa é descritiva, e o significado é a sua preocupação essencial. Por esta razão, optamos por esta linha metodológica da pesquisa qualitativa, que segundo Moreira (2002) inclui seis itens: 1) a interpretação como foco; 2) a subjetividade é enfatizada; 3) a flexibilidade na conduta do estudo, já que não há uma definição a priori das situações; 4) o interesse é no processo e não no resultado; 5) o contexto como intimamente ligado ao comportamento das pessoas; 6) o reconhecimento de que há uma influência da

pesquisa sobre a situação, admitindo-se que o pesquisador também sofre influência da situação da pesquisa.

Levando em consideração a dimensão qualitativa, realizamos nossa investigação baseados na seguinte problemática:

Como conceber o processo negocial do ensino privado gaúcho, a partir das Convenções Coletivas de Trabalho de 1992 a 2013, de modo que este seja embasado na ética e na transparência, a partir da visão do líder do grupo?

Em decorrência disso, definimos como questões norteadoras:

- a) Quais são as relações que se estabelecem entre os dirigentes sindicais no processo negocial?
- b) Qual é o papel dos negociadores da patronal no processo negocial e sua relação com os dirigentes sindicais?
- c) Quais são os elementos que orientam o líder patronal no processo negocial, tendo em vista a perspectiva da sustentabilidade das instituições do ensino privado?

Assim, como objetivo geral, propomos:

Analisar o papel da liderança patronal no processo negocial, frente aos desafios da sustentabilidade do ensino privado gaúcho.

Já para os objetivos específicos, estabelecemos:

- a) Identificar as relações que se estabelecem entre os dirigentes sindicais no processo negocial;
- b) Refletir sobre o papel dos negociadores da patronal no processo negocial e sua relação com os dirigentes sindicais;
- c) Apontar elementos que possam orientar o processo negocial patronal sob a perspectiva da sustentabilidade das instituições educacionais.

3.1 Pesquisa Documental

No presente trabalho, optamos pela pesquisa documental como ferramenta-chave para analisar os processos de negociação sindical à luz de documentos, comprovadamente fidedignos, ou seja, fontes importantes e fundamentais diante das questões motivadoras para o estudo. Para Lüdke e André (2013, p.45):

Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte 'natural' de informação. Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre este mesmo contexto.

As autoras anteriormente citadas (2013, p. 45-46), na sequência do texto, ainda afirmam:

Uma vantagem adicional dos documentos é o seu custo, em geral baixo. Seu uso requer apenas investimento de tempo e atenção por parte do pesquisador para selecionar e analisar os mais relevantes. Outra vantagem dos documentos é que eles são uma fonte não reativa, permitindo a obtenção de dados quando o acesso ao sujeito é impraticável (pela morte, por exemplo ou quando a interação com os sujeitos pode alterar seu comportamento ou seus pontos de vista).

Voltando para o problema, envolvendo as CCTs de 1992 a 2013, foi selecionado como material de investigação os respectivos textos destas Convenções, prospectando algumas Cláusulas para observar a sua evolução ao longo do tempo.

A análise documental é, portanto, o procedimento metodológico escolhido para dar conta da tarefa, mesmo que haja, por parte de alguns teóricos, restrições, já que, para Guba e Lincoln, citados por Lüdke e André (2013), “[...] os documentos são amostras não representativas dos fenômenos estudados”. Também Lüdke e André (2013, p. 47) referem que alguns autores salientam limitações acerca da utilização de documentos “por representar escolhas arbitrárias”. Mas, as mesmas autoras afirmam que esse ponto pode ser contestado, já que é próprio da análise documental “fazer inferência sobre os valores, os sentimentos, as intenções e a ideologia das fontes ou dos autores dos documentos”. Ainda segundo as intelectuais citadas (2013), “[...] essas escolhas arbitrárias dos autores devem ser

consideradas, pois, como um dado a mais na análise” (p. 46). Entendem também que “[...] a pesquisa traz, inevitavelmente, a carga de valores, preferências, interesses, e princípios que orientam o pesquisador”. E isto certamente se reflete na nossa escolha dos itens destacados e comentados no conjunto de cláusulas das CCTs.

A nossa opção por determinado conjunto de cláusulas das CCTs sinaliza os dizeres das já citadas autoras Lüdke e André (2013, p. 5) que não existe “[...] neutralidade científica, pois está implicado necessariamente nos fenômenos que conhece e nas consequências desse conhecimento que ajudou a estabelecer”.

Conforme já referido, o presente trabalho está ancorado na pesquisa documental que mergulha também na perspectiva histórica. Para tal, será também fundamental valer-se da memória – e no presente caso – da memória do próprio autor do estudo. Nas palavras de Pesavento (2008a, p.94), memórias “[...] são representações narrativas que se propõem uma reconstrução do passado e que se poderia chamar de registro de uma ausência de tempo”. E para Fischer (2011, p.21-22), as “[...] narrativas memorialísticas não necessariamente guardam uma verdade, mas uma representação, restando esta tensão entre o que aconteceu e o que o sujeito desejaria que tivesse acontecido, ou como ele conceber hoje o acontecido”. Ainda procurando saber mais sobre o tema, encontramos interessante definição em Stephanou e Bastos (2005, p. 420), quando afirmam que memória pode ser encarada como:

[...] uma espécie de caleidoscópio composto por vivências, espaços e lugares, tempo, pessoas, sentimentos, percepções/sensações, objetos, sons e silêncios, aromas e sabores, texturas, formas. Movemos tudo isso incessantemente e a cada movimento do caleidoscópio a imagem é diversa, não se repete, há infinitas combinações, assim como, a cada presente ressignificamos nossa vida. Esse ressignificar consiste em nossos atos de lembrar e esquecer a partir das evocações do presente.

Interessante também abrigar aqui a diferença entre memória e história: a primeira não tem compromisso com a crítica, com a problematização, prende-se ao universo de lembranças pontuais, esquecimentos, é vestígio; a segunda, conforme Félix (1998), capta e estuda memórias, constrói-se com elas. Portanto, no dizer de Fischer (2011), “história e memória possuem diferenças entre si: a memória liga-se às lembranças das vivências, e esta só existe quando laços afetivos criam o pertencimento ao grupo”. Além disso, retomando Félix (1998, p. 42), cabe ainda salientar:

O registro histórico, por não ser afetivo, e, sim, operação intelectual, permite (e exige) o distanciamento, a problematização, a crítica e a reflexão sobre as memórias. A memória, por seus laços afetivos e de pertencimento, é aberta e em permanente evolução e liga-se à repetição e à tradição, sacralizando o vivido do grupo social. A história, ao contrário, dessacraliza a memória, constituindo-se tão-só em representação do passado.

À luz destas reflexões, ensaiamos neste trabalho o exercício de operar com a memória, associada aos documentos, os quais, de certo modo, podem ser considerados, memórias registradas. Com isso, a pesquisa estaria contribuindo para ajudar a escrever parte da história do SINEPE/RS. Com o levantamento da série histórica das cláusulas da CCT de 1992, quando se começou a documentar, até 2013, apresentamos uma visão geral de como evoluiu o processo negocial e, ao mesmo tempo, um olhar sobre o que foi contemplado dentro da pauta de reivindicações dos professores. Não se consegue reconstruir o clima em que as negociações aconteceram, a não ser vagamente na memória de quem participou do processo, por isso “[...] é preciso recolher traços e registros do passado, mas realizar com eles um trabalho de construção, verdadeiro quebra-cabeças ou puzzle de peças, capazes de produzir sentidos” (PESAVENTO, 2008b, p. 64).

Nesta perspectiva, Fischer (2005) chama atenção para o caráter interpretativo dos dados, acentuando que esse processo compreende buscar verdades, concebendo-as como “[...] instituídas em determinada época e a partir de determinadas circunstâncias”. Ainda segundo ela (p. 24):

[...] muito mais importante do que saber o que está dito (ou o que está por trás do dito), é saber sob que condições de possibilidade o tal dito emergiu. A *verdade* passa a ser encarada de maneira diferenciada. Ela é vista a partir dos jogos de poder, que ao longo do tempo instituem regimes de verdades.

Também Le Goff (1990, p.535) oferece considerações importantes para que se possa aprofundar as reflexões em torno do tema:

[...] o que sobrevive não é o conjunto daquilo que existiu no passado, mas uma escolha efetuada quer pelas forças que operam no desenvolvimento temporal do mundo e na humanidade, quer pelos que se dedicam à ciência do passado e do tempo que passa, os historiadores.

E continua o mesmo autor (1990, p. 545):

O documento não é qualquer coisa que fica por conta do passado, é um produto da sociedade que o fabricou segundo as relações de força que aí detinham o poder. Só a análise do documento enquanto monumento permite à memória coletiva e ao historiador usá-lo cientificamente, isto é, com pleno conhecimento de causa.

Diante de todas estas considerações, retomamos aqui a justificativa de nosso estudo: olhar para o conjunto de cláusulas da CCT (de 1992 a 2013), tendo em vista nosso protagonismo na mesa de negociação do processo negocial - no embate das discussões, diante da necessidade de ter que respeitar a condição de cada instituição educacional, tendo em vista a sustentabilidade.

Valemo-nos da memória, sim, mas ela não traz de volta a atmosfera que envolveu a discussão de cada cláusula, nem os movimentos que foram feitos de parte a parte. Os argumentos podem estar, aqui e acolá, nos apontamentos, na memória das pessoas que participaram na linha de frente, mas serão pálidas lembranças, “Retratos em sépia”, obra de Isabel Allende, em cujo Epílogo a autora resgata o passado da família e fala magistralmente de memória. Vejamos, pois, Allende (2003, p.419):

A memória é ficção. Seleccionamos o mais brilhante e o mais obscuro, ignorando o que nos envergonha, e assim bordamos o extenso tapete de nossa vida. [...] Escrevo para elucidar os velhos segredos de minha infância, definir minha identidade e criar minha própria lenda. Afinal tudo que temos com plenitude é a memória tecida por nós mesmos. Cada um escolhe o tom para contar a própria história; gostaria de optar pela durável clareza de uma fixação em platina, mas nada em meu destino tem essa luminosa claridade. Vivo entre difusos matizes, velados mistérios, incertezas; o tom adequado para contar minha vida se ajusta melhor ao de um retrato em sépia.

As palavras de Allende (2003) remetem à quase impossibilidade de recuperar as circunstâncias em que aconteceram as negociações, o ambiente externo e interno que contribuiu para determinada reivindicação ser contemplada e outra não. O panorama que vamos trazer na sequência é ilustrativo, mas cada cláusula que, ano a ano, foi acrescentada tem sua própria história, seu próprio contexto, e jamais pode ser visto como fosse decorrente de fraqueza de um ou outro lado. Quando se fala em “difusos matizes, velados mistérios, incertezas”, é bem isto que povoa nossa memória quando se faz leitura e análise de todas as questões que compõem o recorte das cláusulas da CCT de 1992 a 2013.

O propósito de mergulhar na Negociação Sindical nos colocou diante do desafio de descobrir um caminho que pudesse trilhar para ter em mãos elementos que assegurassem a

garantia de poder analisar o processo com isenção, valendo-nos da memória, dos documentos que a entidade patronal pôde disponibilizar e o que tínhamos em nosso arquivo particular.

Temos natural tendência de documentar, hoje em dia facilitado pelos recursos eletrônicos, mas, apesar disso, o papel continua fortemente presente no dia a dia. Além disso, sem imaginar que pudesse ser importante futuramente, fomos registrando em um caderno particular 9 detalhes de cada rodada de negociação, onde agora pudemos buscar elementos para esta dissertação.

As instituições têm compromisso com sua história, ainda mais quando a liderança muda a cada três anos, e não poucas vezes feitos de gestões anteriores são desconhecidos, e a memória, desconsiderada. Algumas vezes, só interessa o tempo presente. Felizmente, no SINEPE/RS, em razão de sucessivas gestões comprometidas com a guarda dos registros históricos, os dados foram preservados, razão por que foi mais fácil recompor o passado.

Mesmo assim, lidar com a memória é um desafio para não alterar a verdade por conta de alguma situação que pudesse gerar algum desconforto. O pesquisador, mesmo tendo participado do processo, precisa manter-se isento, limitando-se a processar os dados a partir dos elementos que os documentos fornecem. Bem como afirmou Lüdke e André (2013, p.45):

Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte 'natural' de informação. Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre este mesmo contexto.

Mergulhar no contexto das Convenções é ressuscitar as circunstâncias em que foram firmadas, de certa forma, semelhante a escavações arqueológicas, em que se juntam fragmentos de cerâmica do pote quebrado há centenas de anos e se tenta reconstituí-lo pacientemente, encaixando parte por parte, até remontar a peça quase por inteiro.

Examinar aspectos da Convenção, como determinadas cláusulas entraram na CCT ou se modificaram através do tempo exige olhar para a realidade daquele ano, às vezes em meio à inflação galopante e noutras vezes já num cenário de economia estável, para compreender por que determinados avanços não aconteceram ou demoraram tanto tempo para se concretizar.

⁹ Tais registros hoje poderiam ser considerados como os de um Caderno ou Diário de Pesquisa, conforme referido anteriormente neste texto.

Por termos vivenciado o processo na linha de frente e sido o coordenador da negociação, elementos preciosos estão alojados na nossa memória, para serem confrontados com os documentos das CCTs, juntamente com outros registros do arquivo da entidade, para reconstituir o processo de negociação de cada ano.

4 PROCESSO ANALÍTICO

Este capítulo pretende analisar dados considerados mais significativos para o entendimento do processo negocial que é o foco central neste estudo. Para tal, apresentaremos a seguir o quadro com a série histórica 1992 - 2013 das cláusulas negociadas com os professores do ensino privado gaúcho. Buscamos organizá-las tendo por base o ano da cláusula, o seu detalhamento, o significado para o SINEPE/RS e o significado para os professores, bem como observações sobre o processo de negociação. Destacamos que o foco do nosso trabalho está centrado no período de 2004 a 2013.

Ano	Cláusula	Detalhamento	Significado para SINEPE/RS	Significado para os Professores	Observações sobre o processo de negociação
1992	1) Abrangência 2) Reajuste Salarial 520,05% 3) Pisos Salariais 4) Adicional por tempo de serviço 5) Repouso Semanal Remunerado 6) Prazo para pagamento de	(4) A Cláusula do ATS ingressa na CCT	(4) Contemplar o tempo de serviço também gratificou as instituições, porque premiou a fidelidade.	(4) Para os professores foi uma conquista importante, porque reconhecimento à dedicação na mesma instituição.	(4) Contemplar esta reivindicação foi grande conquista para a categoria, destacada como um avanço significativo.

salários				
7) Adiantamento salarial				
8) Isonomia Salarial				
9) Demonstrativo de Pagamento de Salário				
10) Anotações na CTPS				
11) Pagamento de Janelas				
12) Adicional de horas extras				
13) Adicional Noturno				
14) Antecipação do 13º Salário				
15) Pagamento antecipado de Férias				
16) Irredutibilidade de salário e carga horária				
17) Prazo para pagamento de verbas rescisórias				
18) Recesso escolar				
19) Concessão de férias escolares ao professor de pré-escolar				
20) Intervalo para descanso				
21) Contrato por tempo determinado				
22) Transferência de Disciplina				
23) Abono de faltas por motivo de doença				
24) Abono de faltas por Gala ou				

	<p>luto</p> <p>25) Estabilidade da Gestante</p> <p>26) Licença Paternidade</p> <p>27) Creches</p> <p>28) Direito à Licença não remunerada de dois anos</p> <p>29) Estabilidade do Aposentando</p> <p>30) Dispensa para participação em congressos, simpósios</p> <p>31) Desconto para dependente</p> <p>32) Desconto das Mensalidades</p> <p>33) Delegado Sindical</p> <p>34) Homologação das rescisões contratuais</p> <p>35) Contribuição Assistencial</p> <p>36) Contribuição para custeio do sistema confederativo em favor do SINEPE/RS</p> <p>37) Salário dos Dirigentes Sindicais</p>	<p>(32) Este é um dos benefícios mais caros para os professores.</p> <p>(37) Pela legislação, os titulares têm estabilidade e direito</p>	<p>(32) Benefício consagrado pela tradição nas instituições, especialmente da Educação Básica</p> <p>(37) A forma de resolver o problema foi a instituição manter o dirigente na folha</p>	<p>(32) Para os professores, a garantia de acesso dos filhos à qualidade de ensino da escola em que trabalha e, ao mesmo, a garantia de facilidade de locomoção.</p> <p>(37) O entendimento pacificou a questão, viabilizou a continuidade do professor no</p>	<p>(32) Em pesquisa, verificou-se que a CCT de 1958 contemplava este benefício, integral, em qualquer curso e série, dos cursos oferecidos pelo Colégio.</p> <p>(37) A lógica remetia para</p>
--	--	---	--	--	--

	<p>38) Assembleias Gerais do Sindicato</p> <p>39) Multa</p> <p>40) Antecipação Salarial</p> <p>41) Atualização de valores</p> <p>42) Vigência</p>	de receberem o salário originalmente contratado na instituição.	e o SINPRO indenizar o valor correspondente à instituição.	exercício de suas funções sindicais, sem prejuízo de sua remuneração.	esta solução, embora houvesse todo cuidado jurídico na redação da cláusula para garantir a proteção à instituição em face a eventuais demandas trabalhistas.
1993	<p>1) Adicional de Aprimoramento Acadêmico</p> <p>2) Pagamento de Salários em rede bancária</p> <p>3) Elaboração de apostilas</p> <p>4) Contratação de professor</p> <p>5) Desconto em Pós-graduação</p> <p>6) Dia do Professor</p> <p>7) Acesso dos Dirigentes sindicais</p>	<p>(1) Reivindicação de anos anteriores</p> <p>(7) Reivindicação de</p>	<p>(1) A concessão do benefício foi decorrente de exigência crescente de titulação do professor.</p> <p>(7) Necessidade de solicitação à direção para</p>	<p>(1) Conquista do professor pela busca e investimento na formação tanto na Educação Básica quanto no Ensino Superior.</p> <p>(7) Importante para os dirigentes para evitar desgastes com as</p>	<p>(1) A concessão demandou muito debate, estudo sobre o impacto financeiro, mas também garantia de retenção de talentos.</p> <p>(7) O acesso é um direito sindical, mas precisa ser</p>

	<p>às Escolas</p> <p>8) Comissão Permanente de acompanhamento</p> <p>9) Autorização de Descontos</p> <p>10) Reabertura de Negociações</p>	acesso para contato com os professores.	ser programada e acompanhada	direções.	exercido em alto para nível para preservar as relações.
1994	Não houve cláusulas novas	Sem evolução	A manutenção das cláusulas é muito favorável à gestão das instituições, tendo-se chegado à proposta de negociar por dois anos, à exceção da cláusula econômica.	A manutenção do conjunto de cláusulas também é conquista, porque garante a manutenção dos benefícios, e as circunstâncias do momento contribuíram para isto.	Aparentemente, o fato de não haver avanço pode passar a ideia de que a negociação fracassou, mas isto não é verdade. O que importa é tranquilidade dentro das instituições e o clima decorrente do fechamento de um processo, sem derrota para ninguém.
1995	<p>1) Produtividade (5%)</p> <p>2) Reuniões de Departamento</p> <p>3) Aulas ministradas fora do estabelecimento</p> <p>4) Antecipação do 13º salário</p> <p>5) Sala de professores</p>				

	6) Primeiros socorros e Remoção 7) Plano de Saúde (Comissão Paritária) 8) Licença-Adoção	(7) A constituição de uma Comissão é sinal de que a saúde é preocupação comum	(7) O grupo desdobrou-se em estudos e contatos com as Cooperativas para estudar um plano viável e que desse condições de opção para as instituições.	(7) Diante do agravamento da crise da saúde, tornou-se fundamental alcançar para os professores acesso a um Plano de Saúde, que algumas instituições já vinham oferecendo.	(7) A perspectiva de contemplar os professores com Plano de Saúde básico gerou satisfação e expectativas para o próximo ano.
1996	1) Plano de Saúde 2) Relação do Corpo Docente	(1) O Plano de Saúde é contemplado na CCT como resultado do trabalho da Comissão do ano anterior	(1) Para o SINEPE também representou a universalização de acesso a um plano de saúde básico, sem dúvida investimento naquilo é fundamental para cada pessoa: o cuidado com a saúde, a partir da prevenção.	(1) Para o professor, notável conquista, porque um bom plano de saúde passou a ser a melhor caderneta de poupança, com condições de incluir familiares.	(1) O fato de contemplar a garantia de acesso a um plano de saúde foi prova de que valorização da vida e não apenas a preocupação com a produção de cada profissional. Foi sinal de dignidade humana.
1997	1) Antecipação Salarial				
1998	Não houve cláusula nova				
1999	1) Calendário Escolar (comissão Paritária)				
2000	1) Comissão Paritária de Negociação				

	<p>2) Negociação Prévia</p> <p>3) Estabilidade do aposentando – O professor deve comunicar o ingresso no gozo da cláusula</p>				
2001	<p>1) Horas extras – As duas primeiras com 50% de adicional</p> <p>2) Calendário Escolar – inclusão da cl.</p>				
2002	<p>1) Passeios e Festividades – Definição do início do horário noturno para as 19 horas- limite de 5 horas para o horário noturno inclusive quando há pernoite</p> <p>2) Plano de Saúde – A escola pode adotar o plano de saúde do SINPRO</p> <p>3) Calendário Escolar – A convocação do professor deve ser proporcional à carga horária contratual</p>				
2003	<p>1) Reajuste parcelado</p> <p>2) Piso parcelado</p> <p>3) Multa - Multa diferenciada para quem descumpre pela 1ª vez</p> <p>4) ATS – limite em 20%</p>	<p>(4) O impacto de benefício exigiu o estabelecimento de um limitador.</p>	<p>(4) O peso do ATS repercutiu de tal forma, que o limite fosse fixado em 20%</p>	<p>(4) Esse limitador valeria para os novos, preservando o direito adquirido.</p>	<p>(4) A dificuldade sempre surge na hora de fazer ajuste numa cláusula cujo ingresso é sempre festejado como conquista, e o ajuste como perda, pela qual se</p>

	<p>5) Horas extras – valor da hora normal para TCC e supervisão de estágios na Educação Superior</p> <p>6) Anotações na CTPS – anotações somente quando o professor solicitar</p> <p>7) Direito à Licença – o período de licença não conta para período aquisitivo de férias</p> <p>8) Irredutibilidade de Salário e carga horária – Ed. Prof. possibilidade de interromper o contrato por 6 meses</p> <p>9) Contrato por tempo determinado – Curso de pós-graduação admitem contrato por 5 meses</p> <p>10) Calendário escolar – 3 dias para cada sábado trabalhado</p> <p>11) Estabilidade do Aposentando – Professor com 2 ou mais anos de contrato se beneficia da cláusula</p>				busca compensação.
2004	<p>1) Horas extras – Reuniões pedagógicas e conselho de classe serão remuneradas com 50% de adicional</p> <p>2) Passeios e Festividades – Pagamento de 5 horas por turno</p>				

	<p>3) Estabilidade do Aposentando – O professor pode se valer uma vez do benefício</p> <p>4) Repouso semanal – Jornada semanal de 40 horas semanais</p> <p>5) Intervalo para descanso – intrajornada e interjornada</p> <p>6) Anotações na CTPS</p> <p>7) Calendário Escolar – várias alterações</p>				
2005	<p>1) INPC parcelado</p> <p>2) Horas extras – diluição de reuniões quinzenais na carga semanal e valor hora aula normal para projetos e capacitação</p> <p>3) Estabilidade do Aposentando – Para beneficiar-se da cl. o professor deve ter 3 anos ou mais de contrato</p> <p>4) Irredutibilidade de Salário e carga horária – permitida no caso de alteração de componente curricular</p> <p>5) Aprimoramento acadêmico – admitida titulação na área da educação</p> <p>6) Professores de Educação Infantil e anos iniciais - carga mínima de 20 horas semanais</p> <p>7) EAD – ingresso desta cláusula</p> <p>8) Orientação de trabalho decurso –</p>				

	<p>½ hora por orientando</p> <p>9) Adesão expressa à Lei 10.820 – ingresso da cl.</p> <p>10) Plano de Saúde – quando adotar o plano do SINPRO escola repassa o valor</p> <p>11) Comissões Paritárias de Plano de Carreira, hora <i>in itinere</i> e educação profissional</p> <p>12) Calendário escolar – definição da proporcionalidade para a convocação</p>				
2006	<p>1) <i>ATS – 3% por quadriênio</i></p> <p>2) Aprimoramento acadêmico – titulação em educação desde que esta tenha relação com o plano de trabalho</p> <p>3) Horas extras – conselho de classe valor hora normal</p> <p>4) Estabilidade do Aposentando – necessidade de comprovação</p> <p>5) INPC</p> <p>6) Plano de Saúde – várias alterações</p>	<p>(1) Impacto das Cláusulas na Folha de Pagamento das instituições.</p>	<p>(1) Uma das formas de reduzir o impacto do tempo de serviço foi reduzir o percentual de 4% para 3% para os novos</p>	<p>(1) Benefício garantido para quem já se beneficiava do percentual; apenas ingressantes serão atingidos pela redução.</p>	<p>(1) As circunstâncias da realidade repercutem no universo da CCT. Registre-se, por exemplo, que, em 1963, o percentual era por quinquênio no valor de 5%.</p>

	<p>7) Ambiente escolar</p> <p>8) Aulas ministradas fora da unidade de lotação</p>	<p>(7) Com o agravamento da violência contra professores, o assunto mereceu reflexão com registro na CCT.</p>	<p>(7) O professor não pode ficar à mercê de violência do aluno, e impõe-se ação de proteção da direção.</p>	<p>(7) Esta medida exige também a participação do professor, no sentido de ter postura de educador.</p>	<p>(7) A solução encontrada foi perfeita no sentido educativo, que envolveu o professor no sentido de ser co-participante das providências disciplinares.</p>
2007	INPC				
2008	<p>1) Irredutibilidade de salário de carga horária</p> <p>2) Inclusão dos Incisos III a VII</p> <p>3) INPC</p> <p>4) Hora in itinere</p>	<p>(4) Após anos de pleito sindical, a questão foi trazida pelas instituições de ensino superior para proteger-se de demandas trabalhistas</p>	<p>(4) Com o clausulamento da questão, as instituições estavam protegidas contra futuras demandas trabalhistas.</p>	<p>(4) Ao professor se fez justiça com a remuneração das horas em viagem, em razão do deslocamento para os <i>campi</i> das universidades.</p>	<p>(4) Não remunerar um tempo em deslocamento sistemático era uma questão insustentável diante do desgaste do professor, sem nenhuma chance de atividades produtiva durante as horas de viagens.</p>
2009	1) INPC				

	2) Comissão Paritária				
2010	<p>1) INPC</p> <p>2) Assessoria aos professores de alunos com deficiência</p> <p>3) Sonorização de salas de aula</p> <p>4) Oficina de Saúde e prevenção de doenças</p> <p>5) Reembolso creche</p> <p>6) Indisponibilidade na última semana de julho</p> <p>7) Reembolso creche também para o professor</p>	(3) Questão decorrente da preocupação com a voz.	(3) A partir de 60 alunos no Ensino Superior e 40 na Educação Básica, a disponibilização de sonorização foi a solução encontrada.	(3) A garantia de o professor poder dispor do equipamento passou a ser também uma questão positiva para o docente, embora nem todos se quisessem valer do recurso.	(3) Esta questão demonstra que a CCT não se compõe só de reivindicações atendidas, mas de disciplinar as relações de trabalho. Como ficar indiferente diante de uma questão como esta que envolve a saúde do professor?
2011	<p>1) INPC</p> <p>2) Aumento real</p> <p>3) Ajuste na cláusula de Reembolso creches</p>				

2012	<p><i>Ed. Básica</i></p> <p>1) Adicional de Aprimoramento Acadêmico – gradativa extinção</p> <p>2) Calendário Escolar – pagamento dos sábados no valor da hora aula normal na rescisão</p> <p>3) Feriados-Ponte – compensação com mesmo número de horas em outro dia da semana</p> <p>4) INPC a partir de Março(5,47%)</p> <p>Integralizar 6,47% a partir de maio</p> <p>5) Os pisos INPC de 5,47% a partir de março</p> <p>6) Integralizar 6,47% a partir de maio</p> <p>7) Integralizar 6,97% a partir de janeiro de 2013</p> <p>8) Feriado Ponte</p> <p>9) Intercâmbios de Formação docente no Exterior</p> <p><i>Ed. Superior</i></p> <p>10) Prazo para pagamento de salário</p>	(1) Questão anteriormente comentada e agora definitivamente disciplinada	(1) O diploma de Pedagogia, condição de ingresso no magistério, já ser premiada como aprimoramento acadêmico se tornou insustentável.	(1) Direitos preservados para quem está usufruindo do benefício; restrição para os entrantes.	(1) A gradativa extinção foi o caminho encontrado para evitar impacto repentino: 2% em 2012; 1% em 2014 e 0% em 2015.
------	---	--	---	---	---

	<p>5° dia útil</p> <p>11) INPC de 5,47% a partir de março</p> <p>12) Integralizar 6% a partir de maio</p> <p>13) Piso Salarial – Integralizar 6,55 a partir de maio</p>				
2013	<p><i>Ed. Básica</i></p> <p>1) 7% a partir de março</p> <p>2) Escrituração Escolar– vedada a duplicidade de escrituração</p> <p>3) Direito ao Descanso – vedado enviar solicitações em domingos e feriados</p> <p>4) Comissão para estudar aproximação dos valores da hora-aula E.I e AI com AF</p> <p><i>Ed. Superior</i></p> <p>5) Reajuste para todos os salários de 6,77% a partir de março</p> <p>6) Integralização de 7% para todos os salários a partir de maio</p>	<p>(2) A tecnologia repercutindo na CCT</p>	<p>(2) A condição de ter um ano para fazer a passagem para o sistema digital no registro das avaliações.</p>	<p>(2) O fato de o professor de ser protegido de fazer dois registros das avaliações: um no papel e outro no computador.</p>	<p>(2) Parece improcedente, mas a realidade era esta: além de fazer o registro no diário de classe, o professor tinha de digitar a nota (e/ou os pareceres descritivos) também no sistema.</p>

Tendo presente as principais indagações, elencadas antes de apresentar o quadro acima, e que se mantiveram desde o projeto inicial, o passo seguinte foi atentar para as informações coletadas nos documentos selecionados, elaborando algumas possíveis unidades de análise, tais como:

- a) Tempo de duração da negociação;*
- b) Respeito às diferenças;*
- c) Processo democrático.*

Estas três unidades que analisaremos a seguir constituem-se como uma espécie de lente para exercitar um novo olhar diante do quadro das Convenções Coletivas (1992 - 2013).

4.1 Tempo de Duração da Negociação

Um olhar para o quadro geral das Cláusulas das Convenções, sob o ponto de vista cronológico, ou seja, o tempo de duração da negociação, pode ensejar algumas reflexões para melhor compreensão:

O mapeamento começou em 1992, quando se decidiu fazer a síntese para melhor visão do conjunto. É importante esclarecer que essas cláusulas não ingressaram todas nesse ano, mas foram se acumulando ao longo do tempo;

Todas as cláusulas, além das originalmente constantes e que foram ingressando ao longo do tempo, constam especificadamente em cada ano;

A razão do ingresso das Cláusulas é decorrência das demandas desencadeadas pelo sindicato laboral ou por conta de assunto de interesse da patronal;

Não poucas vezes, o ingresso na Convenção é precedido por estudo de “comissões paritárias”, que se debruçam sobre o tema e trazem, conjuntamente, subsídios para a próxima negociação;

O conjunto de Cláusulas mapeia também a realidade que mobilizou o universo educacional no período, as grandes questões em discussão, as inquietações por conta de mudanças na legislação educacional ou trabalhista, a dinâmica da vida refletida no universo das Convenções Coletivas na área da educação.

Ajustes acabaram sendo necessários por conta da mudança de cenário como, por exemplo, benefícios negociados numa época de alta inflação e cujos impactos não poderiam ser suportados à medida que o país alcançou economia estável. Exemplo claro disso passa a ser o Adicional por Tempo de Serviço.

Na referida unidade de análise, contemplamos a negociação como um todo, na sua universalidade, capturando aspectos relevantes que repercutem no processo negocial e destacando algumas das cláusulas extraídas da tabela/quadro das Convenções Coletivas de Trabalho em que a perspectiva do tempo se manifesta claramente, além dos reflexos nas próprias cláusulas que a evolução do tempo enseja.

A negociação sindical é um longo processo sem espaço de tempo determinado que se possa definir. Na verdade, desdobra-se em diversas etapas, que vão se diluindo ao longo do ano, embora se concentrem intensivamente em março e abril, em razão de a data-base da categoria dos professores ser no mês de março.

Habitualmente, o sindicato laboral desencadeia nessa época intensa campanha na mídia para repercutir suas reivindicações e chegar à mesa de negociação com pressão para atendimento de questões que previamente foram definidas pela classe laboral.

Tem-se por hábito iniciar os encontros na primeira semana de março, normalmente às terças-feiras, por se tratar de dia de reuniões da diretoria da entidade patronal, quando se define o protocolo, que é calendário de reuniões, o horário, frequência, periodicidade dos encontros, separação da educação básica do ensino superior (introduzida no processo a pedido do SINPRORS), apresentação dos destaques, acontecendo a negociação efetiva a partir da segunda reunião.

É pertinente pensar em propor um período para a negociação, mas os dirigentes sindicais do sindicato laboral não são simpáticos a esta ideia, por entenderem que se trata de mecanismo de pressão da patronal para não discutir com profundidade as questões da pauta proposta. Pode-se, no máximo, propor uma época aproximada, flexível, de preferência, deixar que eles sinalizem um período. A relação entre as duas entidades se torna bastante sensível nesse período, e é preciso ter todo o cuidado com as palavras que se usam, especialmente, na mídia, sempre pautando pelo equilíbrio, sem entrar no calor de debates ou eventuais provocações.

Via de regra, a duração efetiva da negociação de mesa, de encontros das comissões é cerca de dois meses - março e abril – conforme afirmamos anteriormente, tendo em vista também que os professores desejam que os benefícios negociados repercutam na folha de pagamento já a partir do mês de março, embora a entidade patronal tenha aceito processar o reajuste somente a partir do mês em que se fecha o acordo.

Outro elemento que faz parte do protocolo é a periodicidade e horário das reuniões, que no entender de Macagnan (2008, p. 44)

[...] há necessidade de estipular um calendário, com hora de início e hora de término da negociação, limitando o tempo de duração a um total de no máximo duas horas. Você vai três horas, até quatro horas se for o caso. Mas, se não é produtiva, não funciona.

A mesma autora acima referida (2010, p. 41) ainda aprofunda a questão da gestão do tempo, como um dos aspectos relevantes do processo negocial, quando afirma:

É preciso estimar o tempo real e o ideal para desenvolver e concluir a negociação. Normalmente, os tempos de que cada parte dispõe são diferentes. Desse modo, faz-se necessário desenvolver táticas que permitam uma administração do tempo.

A negociação exitosa depende de muitos aspectos, poucas vezes devidamente mapeados pelos seus integrantes. Um aspecto, aparentemente de pouca expressão, é o local ou o ambiente. Quem normalmente recebe é a entidade patronal, e a recepção aos integrantes dos trabalhadores, aqui os professores, é muito importante, para demonstrar que eles são importantes e, por isso, devem ser tratados com distinção, mas discrição.

A organização do local demonstra que estão sendo bem recebidos, e o ambiente deve ter sido preparado para a rodada de negociação

No dizer de Macagnan (2010, p. 41):

O local da negociação é outro ponto a ser planejado, isto é, o negociador deverá identificar os locais prováveis para os encontros. Às vezes, um lugar considerado neutro para ambas as partes motiva as partes a negociarem.

4.2 Respeito Às Diferenças de Ideias

A relação durante o período de negociação, especialmente quando se está à mesa, é potencialmente de conflito, e questões pequenas, de pouca relevância, acabam por ser potencializadas, para criar tensionamento. Embora produza alguma vantagem para quem o deflagra, na verdade, gera perda de energia para ambas as partes, quando não se transformam em perda maior do que o benefício que possa ter gerado.

O processo negocial não é isento de tensionamento, mas o clima não precisa ser necessariamente de hostilidade e beligerância, porém de relações cordiais, com equilíbrio emocional, com naturalidade, quebrando lá e cá o gelo, tudo dependendo do respeito que se tenha construído ao longo do tempo, sempre considerando, em linguagem figurada, que estamos num jogo, em que os dois times estão em campo para ganhar a partida. Não há jogo de faz-de-conta. Cada time tem compromisso com sua categoria.

Se o processo é fundamentalmente dialógico, então é preciso ouvir e poder falar. Macagnan (2008, p. 38) ensina que

[...] quando o outro começa a falar, temos de apenas ouvir. Nesse momento, não adianta você tentar falar. Está apenas interrompendo o desabafo dele. É importante manter a calma”. [...] Depois que ele “vomitou” tudo o que queria em cima de você, sentir-se-á melhor, mais aliviado. Não reaja. Quando você perceber que ele falou tudo, apenas diga a ele que via refletir sobre o assunto.

A questão nuclear acaba sendo o crédito que o negociador merece, pela habilidade que tem de lidar com questões complexas, pelo respeito que demonstra para com a outra parte.

Macagnan (2008, p. 45) nos socorre mais uma vez:

A capacidade de ver a situação tal qual como o outro a vê, por mais difícil que seja, é uma das mais importantes habilidades que um negociador pode possuir. [...] É fundamental compreender como o negociador se sente em relação às questões expostas. É muito fácil analisar o outro com nossa forma de “ver o mundo”, perpassada pelos nossos valores ou paradigmas.

Cada integrante da negociação emite sinais que vão além das palavras proferidas, da linguagem que utiliza. A forma como cada um formula seus pensamentos, o equilíbrio emocional que revela são conteúdos preciosos para o processo negocial e repercutem no resultado da negociação em si. Pode não resultar num avanço, mas o fato de saber ouvir, formular as posições de forma ponderada, sem agressão nem humilhação pode pesar mais na balança do que proposta de benefício.

4.3 Processo Democrático

Demandas negociais implicam, necessariamente, relações democráticas porquanto é preciso constituir uma comissão que conduza o processo pela patronal, ouvindo previamente as instituições sobre a pauta de sindicato reivindicante. Trata-se, na verdade, segundo Lewicki et alli (2001, p. 18), de “[...] uma espécie de regateio competitivo num mercado de pulgas [...] já que se trata de processo formal em que as partes tentam chegar a um acordo”.

Os integrantes da comissão de negociação são indicados pelas instituições, a partir de perfil que os credencie para tal, sabendo que é necessário ter estrutura emocional para suportar momentos de grande tensionamento, ter claro que a negociação se trata de espaço coletivo, de questões gerais do ensino privado e não para resolver questões particulares de uma ou outra instituição.

Leva-se longo tempo para preparar um negociador, de linha de frente, que argumenta, sustenta posições, encara o embate de frente, assume a titularidade, se integra completamente nas questões, estuda cada item, pesquisa, traz subsídios da realidade econômica do país, da região e das instituições, projeta tendências, enfim, ajuda a construir cada detalhe de uma possível proposta de acordo.

Praticar processo democrático é importante, mas não é tudo. O grande desafio é compor um grupo altamente qualificado para a mais complexa tarefa do sindicato: a negociação. Não adianta ter um grupo bem articulado, representativo, alinhado, mas que, à mesa, não argumenta, não reage, não sustenta posições, não vai para o enfrentamento quando necessário.

A negociação é um jogo, em que se disputa espaço com jogadores adversários, que também disputam espaço e vantagens. Em tese, não há um juiz, ambos os lados têm seus líderes, que intervêm para mediar, conduzir a argumentação do seu lado. A cada rodada o panorama é específico, o que era pacífico às vezes se torna agressivo, por conta de intencionalidade ou não, compreensão equivocada ou não de uma questão, que produz tensionamentos que podem anular tudo que se tenha avançado ou planejado.

Entendemos, a partir do exposto que a negociação é sempre uma caixinha de surpresas. Por mais que se planeje, as circunstâncias do momento podem perturbar os entendimentos até então havidos e, sobretudo, o clima entre os negociadores. Basta alguém sentir-se magoado por conta de algum detalhe, que o clima já se torna desfavorável,

especialmente quando se está em questões delicadas, que exigem compreensão e visão de futuro de eventuais avanços.

Como já referido em outra parte deste trabalho, os processos de negociação estiveram diretamente relacionados com o contexto social e político do país - e, às vezes, até mesmo do mundo ocidental - bem como também se constituíram com maior legitimidade a partir da consolidação da cultura democrática no Brasil. Neste sentido, considera-se importante deixar aqui registrados as principais definições identificadas como avanços pra a categoria docente.

Diga-se de passagem que todas as Cláusulas, ao longo do tempo, foram conquistas importantes para a categoria dos professores, mas algumas delas foram de maior impacto político, pelo significado que assumiram ao longo do tempo, transformando-se “cláusulas pétreas”, como se convencionou chamá-las. Elas constam desde o início das tratativas negociais, até porque já faziam parte da cultura das escolas. Como exemplo, citamos:

4.3.1 Adicional de Tempo de Serviço

A Cláusula consta na CCT desde os primórdios, quando era um documento de poucas cláusulas, mas entre elas estava o Adicional por Tempo de Serviço - ATS como tem sido chamada de forma abreviada. Disto se depreende que o tempo de serviço na mesma instituição sempre foi um valor muito caro tanto ao educandário quando ao professor, valorizando a fidelidade através de percentuais de acréscimo no valor hora-aula. Esta cláusula consta desde 1963, quando o percentual era 5% (cinco por cento) por quinquênio no mesmo educandário. Em 1987, o percentual foi ajustado para 3% por quinquênio.

A Convenção de 1988 registra ajuste no percentual por tempo de serviço no mesmo estabelecimento de ensino para 4% (quatro por cento) por quadriênio, conforme documento daquele ano, assinado por ambos os sindicatos.

Mas como tudo precisa ser visto dentro de sua realidade e temporalidade, há de se admitir que a ATS, com o tempo, passou a pesar muito na folha de pagamento, de forma que as instituições começaram a cuidar do tempo de serviço para que este item não onerasse demais a folha de pagamento.

Os percentuais negociados num cenário não podem ficar engessados *ad aeternum*, em razão de alteração da realidade da economia do país. No Brasil, a realidade inflacionária

teve forte impacto nas negociações no passado, de forma que, praticamente, as discussões ficaram centradas na cláusula econômica.

Interessante observar que preocupação na retenção de talentos passou a exigir algum ajuste na Convenção, tendo em vista o crescente peso na folha de pagamento. Isto demandou que, na CCT de 1998, houvesse limite para o percentual máximo que um professor poderia acumular e cujo teto passou a ser de vinte (20%) por cento.

Em 2006, nova mexida na cláusula reduziu o benefício de quatro (4%) para três por cento (3%) por quadriênio, em função da busca por manter os professores por mais tempo na instituição e compatibilizar esta realidade com as finanças das instituições e evitar que se demitissem os mais antigos para aliviar a folha de pagamento.

4.3.2 Adicional de Aprimoramento Acadêmico

A cláusula ingressa em 1993, mas constou na reivindicação em anos anteriores, em razão da exigência de crescente titulação do professor, especialmente a partir da edição da nova Lei de Diretrizes e Bases, em discussão na época e que seria aprovada em 1996.

A incorporação do presente benefício se deu em decorrência da busca crescente de professores por titulação dentro de sua área, mas também formação acadêmica avançada, ou seja, Mestrado ou Doutorado, também na educação básica.

Os parâmetros de outros países passaram também a pressionar o Brasil a avançar na formação dos docentes, apoiando-os na capacitação para qualificar o ensino. A grande questão interna era a repercussão desta valorização nas finanças das instituições e até que ponto teriam condições de suportar este ônus.

4.3.3 Desconto de Mensalidades

Ter aula de graça ou com significativo desconto para os filhos é da cultura das instituições. Como o professor ganhava pouco, ter este benefício era condição *sine qua non*, ou seja, não se discutia. E este benefício foi sendo consolidado também para o professor, no sentido de que houvesse algum benefício para sua própria formação ou qualificação nas instituições em que dava aula.

4.3.4 Salário dos Dirigentes Sindicais

A garantia de remuneração dos dirigentes dos professores é uma questão nuclear para assegurar a dedicação às atividades sindicais. Convencionou-se que eles continuariam na Folha de Pagamento da instituição de origem, cujo valor correspondentes às horas dedicadas à entidade sindical seriam ressarcidas pelo SINPRORS ao educandário.

4.3.5 Saúde do Professor

À medida que a saúde pública se tornou frágil, a preocupação com um plano de saúde particular começou a se tornar um imperativo. Um bom plano de saúde passou a significar uma necessidade tanto para o professor quanto para a instituição de ensino.

Neste mesmo item passou a abrigar-se também a questão do “ambiente escolar” para garantir a condição de trabalho e proteção ao professor, diante da violência crescente na sala de aula.

4.3.6 Hora *in itinere*

O crescimento da oferta no ensino superior e a multiplicação dos “campi” das Universidades demandou também a necessidade deslocar professores para lá, às vezes geograficamente distantes do “campus” central, o que exigia tempo de viagem pelo qual o professor nada recebia. Convencionou-se, então, o pagamento de deslocamento, incorporando-o nos vencimentos do docente. Foi uma medida que atendeu a uma reivindicação e protegeu as instituições de futuras demandas trabalhistas.

Tendo em vista o recorte que fizemos ao dirigir nosso estudo para as três unidades de análise – *Tempo de duração da negociação, Respeito às diferenças e Processo Democrático*, identificamos que o tempo é um fenômeno importante no processo de negociação.

Embora haja necessidade de demarcar um tempo relativo para as etapas, é fundamental para o amadurecimento de ideias, aprofundar reflexões, formular hipóteses, desde que honestamente haja o propósito de construir uma proposta.

A característica fundamental do ser humano é a capacidade de pensar, de formular propostas. Mia Couto (2013, p. 204) vem ao nosso encontro, quando afirma:

É verdade que usufruímos de um tempo com acesso instantâneo à informação. Mas não podemos confundir ideias novas com informação recente. Muitas vezes são as ideias que temos que impedem de termos ideias novas. [...] E rondamos dentro de nós, num saturado monólogo interior. Cansadas, as ideias não fazem senão dormir na cama da memória. E nós nos tornamos naquilo que já fomos.

Por isso, há necessidade de tempo para processar o resultado das discussões, acolher argumentos, despojar-se de raciocínio hegemônico e permitir-se estar na planície para tentar penetrar na formulação de propostas complexas. E para isso, é preciso tempo, paciência e não deixar-se embretar pela pressa em concluir o processo.

Percebemos ao analisar o processo da negociação bem como ao olharmos para a sociedade contemporânea, a grande dificuldade das pessoas hoje em dia se disporem ao entendimento. A tendência é formular opiniões do alto de suas percepções, como se as próprias opiniões fossem verdades consumadas.

Parece que estamos na frequência dos tempos líquidos, formulação genial de Baumann (2007, p. 21), quando afirma: “Numa era em que as grandes ideias perderam a credibilidade, o medo do inimigo fantasma é tudo que restou [...] para se manter no poder”.

O processo negocial não pode deixar-se contaminar pelo medo, porque aí se parte para defesa e não para o diálogo. Poder dialogar com o oponente, com aqueles que sabidamente partem para o enfrentamento para obter o reconhecimento da sua pauta de reivindicações, é natural. Entendemos que a negociação não é uma confraria, mas também não precisa ser espaço de enfrentamento de adversários. Talvez o respeito às diferenças seja o processo mais difícil na negociação, porque existe o receio de se perder o protagonismo.

Sentar ao redor da mesa para discutir reivindicações é tarefa nada fácil, e a maioria das lideranças educacionais considera isto um constrangimento, especialmente porque não quer se expor. Os integrantes da comissão de negociação são pessoas que precisam aprender a trabalhar esta tarefa, sem se deixarem contaminar por emoções, eventuais provocações, e ficarem focadas na essência das reivindicações. Negociar é uma arte, mas há premissas que são essenciais à negociação, e uma delas é o processo democrático.

O pensamento de Castells, (2013, p. 10) vai na mesma frequência, quando afirma:

[...] as relações de poder são constitutivas da sociedade porque aqueles que detêm o poder constroem as instituições segundo seus valores e interesses. O poder é exercido por meio da coerção ou pela construção de significado na mente das pessoas, mediante mecanismos de manipulação simbólica. As relações de poder estão embutidas nas instituições da sociedade, particularmente nas do Estado. [...] Todos os sistemas institucionais refletem as relações de poder e seus limites tal negociados por um interminável processo histórico de conflito e barganha.

Para não haver frustração no decorrer da negociação, impõe-se que os negociadores tenham consciência das relações de poder, e que os seres humanos criam significados na relação com suas bases, cujo contato hoje em dia é facilitado pelas redes sociais.

Por fim, à luz destas reflexões, podemos identificar concluímos que o tempo de duração da negociação, o respeito às diferenças e o processo democrático são elementos constitutivos do processo negocial, dos quais os integrantes da comissão de negociação precisam ter consciência. Não se entra na negociação na condição de alguém revestido de poder pelo cargo que ocupa, mas, essencialmente, pelos valores que se professa, pelo respeito que se demonstra para com os interlocutores, pela responsabilidade para com as instituições que se representa. O bom articulador se forja no processo negocial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que parecia um processo relativamente fácil revelou-se um desafio complexo, à medida que as etapas da pesquisa foram avançando e os percalços acadêmicos sendo colocados. Tentar penetrar nas circunstâncias de cada época, recuperar particularidades que o tempo foi apagando, isto trouxe desafios que só o desenrolar do trabalho revelou.

Cada CCT é parâmetro de um tempo que, de per si, guarda segredos e informações que precisam ser desvelados para poderem ser compreendidos. A escolha das Cláusulas que foram acompanhadas ao longo do tempo para ver como evoluíram é amostra de alguns aspectos escolhidos para aprofundar o recorte de análise.

Jamais nos teríamos debruçado sobre a temática nesta profundidade, não fosse o Mestrado que, à luz da teoria e das aprendizagens ao longo do curso, produziu embasamento para a dissertação, sempre com a competente orientação da Profa. Beatriz Fischer, que nos conduziu qual criança que aprende a caminhar, inspirando confiança, elogiando acertos, orientando correção de rumo, enfim, não adiantava apenas mapa e bússola, era necessário quem ajudasse a interpretá-los.

Por outro lado, temos a convicção de que documentos e memória precisam ser depurados à luz da realidade de seu tempo, dentro da cultura local, das circunstâncias históricas para compreender o entorno.

É nesta perspectiva que Le Goff (1990, p.535) oferece considerações importantes para que possamos aprofundar as reflexões em torno do tema:

[...] o que sobrevive não é o conjunto daquilo que existiu no passado, mas uma escolha efetuada quer pelas forças que operam no desenvolvimento temporal do mundo e na humanidade, quer pelos que se dedicam à ciência do passado e do tempo que passa, os historiadores.

E continua o mesmo autor (1990, p. 545):

O documento não é qualquer coisa que fica por conta do passado, é um produto da sociedade que o fabricou segundo as relações de força que aí detinham o poder. Só a análise do documento enquanto monumento permite à memória coletiva e ao historiador usá-lo cientificamente, isto é, com pleno conhecimento de causa.

Estamos convictos de que os negociadores da patronal não podem ser apenas pessoas da área financeira, da gestão administrativa, mas identificados com o pedagógico, que tenham compreensão do trabalho e das dificuldades dos professores, para que não fique apenas o embate entre patrões e empregados, numa queda de braço entre a busca por melhorias e avanços contra a redução de custos.

A liderança da negociação, sempre numa perspectiva democrática, com visão da instituição educacional, na perspectiva humanística e sem se descuidar da responsabilidade com a sobrevivência num mercado altamente competitivo, tem a difícil missão de conduzir o processo de interlocução com os representantes dos sindicatos dos professores, a fim de construir plataforma para o acordo final.

Segundo nosso entendimento, a questão nuclear é a credibilidade da liderança na condução do processo e o domínio das questões em discussão. Eventuais ganhos que se possam alcançar num ano por um lance de esperteza custarão muito caro no ano seguinte. Se não puder conceder determinado benefício, diga-se isto com clareza e argumento, mesmo que provoque desconforto ou reação forte da parte contrária, mas é preferível isto a uma manobra sutil e fora dos padrões de ética e transparência. Diria que nesta condição nenhum ganho vale a pena, porque a lealdade é um princípio nuclear do processo negocial.

É preciso confessar que o processo da negociação sempre nos preocupou muito, porque apresentado por muitas pessoas como uma etapa complexa e difícil, pela responsabilidade de liderar a negociação.

A experiência de liderar o processo, entretanto, durante quase uma década, fez que nos antecipássemos com articulações com a comissão patronal. Tornou-se relevante fazer levantamentos de dados juntos às instituições, realizar reuniões regionais para ouvir dificuldades e possibilidades, sinalizar possíveis avanços que poderiam ser suportados, receber a pauta de reivindicações com naturalidade, respeitando o papel dos representantes dos professores, a fim de auxiliar a comissão de negociação para que houvesse unidade de reflexão e argumentos consolidados.

O processo nunca é igual, as circunstâncias mudam de um ano para o outro, o cenário econômico altera, a articulação da linha política das centrais sindicais é diferente, fazendo com que haja foco em determinada reivindicação em todo o país.

O êxito do processo negocial, apesar de todas as precauções e planejamento, passa essencialmente pela credibilidade dos negociadores e, particularmente, pelo respeito que o

líder inspira. No momento em que houver a quebra da confiança, tudo se complica, e a negociação tende a fracassar.

Nos nove anos de liderança na negociação, apesar dos tensionamentos naturais do processo, consolidaram-se as relações sindicais que permitiram que, reciprocamente, as entidades SINEPE/RS e SINPRORS estivessem presentes em eventos de grande expressão como forma de prestígio político.

O fato de estarem em lados opostos da mesa e defenderem causas distintas, de patrões e trabalhadores, não precisa significar implosão de relações humanas, transformando-as em ataques pessoais, até porque, na educação, a lição mais bela sempre vem do exemplo.

Cabe ainda registrar que encontros laterais entre representantes das partes, em lugar público, sempre serviram como espaço de reflexões para vislumbrar tendências e possibilidades no processo. Temos a convicção de que os encontros formais na mesa de negociação em grande parte são resultado de encaminhamentos e conversas informais.

Além disso, a partir desta pesquisa, ficaram evidenciadas determinadas características no conjunto do processo: ações preparatórias, habilidades e demais características do coordenador das negociações, antes e durante o ato negocial.

Estamos muito felizes por podermos deixar esta contribuição para o SINEPE/RS, para o ensino privado gaúcho e brasileiro. Quem sabe através dele se possa iluminar um pouco o difícil e complexo desafio da negociação, na esperança de que as reflexões e dados aqui trazidos ajudem a inspirar o processo em futuras gestões de negociação, sabidamente dentro de circunstâncias próprias, as quais jamais podem ser desconsideradas. Se o trabalho puder contribuir em algum aspecto para o êxito de futuras demandas negociais, teremos sido imensamente recompensados.

Por fim, cabe ressaltar o mote de nosso trabalho, a partir do objetivo geral, que foi analisar o papel da liderança no processo negocial. Cremos que conseguimos identificar a necessidade de que a liderança seja exercida com serenidade e firmeza, a fim de que as questões sejam analisadas com honestidade e transparência, com respeito à dignidade dos dirigentes sindicais dos professores, sempre orientados pela opinião dos dirigentes das instituições educacionais, cuja sustentabilidade é condição primeira para a concessão de benefícios aos professores.

REFERÊNCIAS

- ALLENDE, Isabel. **Retrato em Sépia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2003.
- ARENAL, Celestino Del. **Mundialización, creciente interdependencia y globalización em las relaciones internacionales**. Universidad Complutense de Madrid, 2005.
- ARENDT, Hannah. **Entre o passado e o futuro**. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- BAUMANN, Zygmunt. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 2007.
- BRASIL. SÚMULA Nº 277 DO TST. **CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO OU ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. EFICÁCIA. ULTRATIVIDADE**. As cláusulas normativas dos acordos coletivos ou convenções coletivas integram os contratos individuais de trabalho e somente poderão ser modificadas ou suprimidas mediante negociação coletiva de trabalho. Disponível em http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_251_300.html#SUM-277 Acesso em 15 de novembro de 2014.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 06 mar. 2014.
- CAPRA, Fritjof. *A Teia da Vida*. São Paulo: Editora Pensamento Cultrix, 1996.
- _____. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Editora Pensamento Cultrix Ltda., 1982.
- CASTELLS, Manuel. **Redes de Indignação e Esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- CONVENÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO. **Convenções Coletivas de Trabalho – Educação Básica**. Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul. 2013. Disponível em: < http://www.sinepe-rs.org.br/site/informacao/noticias_7666>. Acesso em: 05 mar. 2014.
- COUTO, Mia. **Repensar o pensamento, redesenhando fronteiras**. In: MACHADO, Cassiano Elek. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2013.
- DIAS SOBRINHO, José. **Educação superior, globalização e democratização**. Qual a universidade? Conferência de abertura da 27ª. Reunião Anual da ANPED, realizada em Caxambu (MG), de 21 a 24 de novembro de 2004.
- DREHER, Martin N. **Breve História do Ensino Privado Gaúcho**. São Leopoldo: OIKOS Editora, 2008.
- DUFOUR, Dany-Robert. **A arte de reduzir as cabeças**. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2005.
- ECHEVERRIA, Rafael. **Ontologia del Lenguage**. Buenos Aires: Granica Juan Carlos Saez, 2006.
- FÉLIX, L.O. **História e Memória: a problemática da pesquisa**. Passo Fundo: EDIUPF, 1998.
- FENEP. **Federação Nacional das Escolas Particulares**. Disponível em: <<http://www.fenep.org.br/>>. Acesso em: 24 mar. 2014.
- FERRARI, Irany; NASCIMENTO, Amauri Mascaro; MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. **História do Trabalho, do Direito do Trabalho e da Justiça do Trabalho**. São Paulo: LTr Editora Ltda, 1998.

- FISCHER, Beatriz T. Daudt. **De enguias e outras metáforas**. In: FISCHER, B. T. D (org.). Tempos de Escola: Memórias. São Leopoldo: Oikós; Brasília: Líber Livros, 2011.
- _____. **Professoras: histórias e discursos de um passado presente**. Pelotas: Seiva Publicações, 2005.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 28. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2014.
- FRIEDMANN, Thomas L. **O Mundo é Plano: Uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GADOTTI, Moacir. **Perspectivas Atuais da Educação**. São Paulo: Editora Artes Médicas Sul Ltda, 2000.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara/Koogan, 1989.
- LAITANO, Cláudia. **O Muro e o turbilhão**. Jornal Zero Hora. Edição n. 17.925, de 08 de novembro de 2014.
- LE GOFF, Jacques. **História e Memória**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1990.
- LEWICKI, Roy L. et alli. **Fundamentos da Negociação**. São Paulo: Artmed Editora, 2001.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: EPU, 2013.
- GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da história**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1987.
- MACAGNAN, Clea Beatriz. **Negociações Sindicais: comunicação, troca, conflito, jogo e poder**. Viamão, RS: Entremeios, 2008.
- _____. (Org.) **Compras: Elementos para o jogo da negociação de produtos e serviços**. 2010. Porto Alegre, RS: Entremeios, 2010.
- MACEDO, Murillo. **Negociação no Mundo do Trabalho**. Brasília: Ministério do Trabalho, Comissão de Publicações e Documentação, 1983.
- MACHADO, Maria Costa. **Comunicação, negociação e relações de poder: A dialética histórico-estrutural na práxis do sindicato dos professores particulares do Rio Grande do Sul – SINPRO**. Porto Alegre, PUCRS, 2006. Tese de Doutorado.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- PESAVENTO, S.J. **História & História Cultural**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008a.
- _____. **História Cultural: Caminhos de um desafio contemporâneo**. In PESAVENTO, Sandra Jatahy; SANTOS, Nádia Maria Weber; ROSSINI, Miriam de Souza (orgs.) **Narrativas, imagens e práticas sociais: percursos em história cultural**. Porto Alegre, RS: Asterisco, 2008b.
- SANTOS, Emerson Antonio dos. **Estilos e papéis de negociação: Estudo de caso no sindicato dos metalúrgicos de Taubaté**. São Paulo, 2003. Monografia para MBA. Universidade de Taubaté.
- SINPRORS – Disponível em <http://www.sinprors.org.br> Acesso em 20 de novembro de 2014.
- SOARES, Sandra Regina; MARTINS, Édiva de Sousa. (Org.) **Qualidade do Ensino: Tensões e Desafios para os Docentes Universitários na Contemporaneidade**. Salvador: EDUFBA, 2014.

SOARES, Jorge Coelho. **Sobrevivendo como vaga-lumes.** Reflexões sobre o tempo d'O Homem sem Qualidades de Robert Musil e o homem "2.0" – visão acelerada, hipermoderna. In: EWALD, Ariane P.; SOARES, Jorge Coelho; SEVERIANO, Maria de Fátima V; AQUINO, Cássio Braz. Tempo e subjetividades: perspectivas plurais. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2013.

STEPHANOU, Maria; BASTOS, Maria Helena Câmara (orgs.). **Histórias e memórias da educação no Brasil.** Petrópolis: Vozes, 2005. v. 2.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 21. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.