

Sindicatos docentes, democracia e participação: *construindo poder interno num sindicato docente australiano*¹

Teacher unions, democracy and participation:
building internal power in an Australian teacher union

Sindicatos docentes, democracia y participación:
construyendo fuerza interna en un sindicato docente australiano

MIHAJLA GAVIN*

Universidade de Tecnologia de Sydney, Austrália

RESUMO: Os sindicatos docentes estão trabalhando em tempos difíceis. Assim, é importante que construam poder para resistir às reformas neoliberais que têm visado reestruturar a educação escolar e enfraquecer a organização coletiva. No entanto, temos pouca compreensão do projeto de democratização em que os sindicatos docentes se engajaram para construir e renovar o poder interno nesse ambiente. Com base no estudo de caso de uma experiência bem-sucedida de democracia sindical docente na Austrália, este artigo destaca a importância de forjar estruturas e processos democráticos coordenados e liderados por membros que promovam a voz coletiva, bem como de se engajar numa renovação contínua, a fim de construir e manter o poder interno num ambiente neoliberal.

Palavras-chave: Sindicatos docentes. Democracia. Participação. Renovação. Poder sindical. Neoliberalismo.

ABSTRACT: Teacher unions are working in challenging times. Building power is important for teacher unions to resist neoliberal reforms that have aimed to restructure school education and weaken collective organisation. Yet we have few understandings of the democratisation project that teacher unions have engaged in to build and renew internal power in this environment. Drawing upon insights from a successful

* Departamento de Gestão, UTS Business School, Universidade de Tecnologia de Sydney, Sydney, Austrália.
E-mail: <mihajla.gavin@uts.edu.au>.

case study of teacher union democracy in Australia, this article highlights the importance of forging member-led and coordinated democratic structures and processes that foster collective voice as well as engaging in ongoing renewal in order to build and maintain internal power in a neoliberal climate.

Keywords: Teacher unions. Democracy. Participation. Renewal. Union power. Neoliberalism.

RESUMEN: Los sindicatos docentes trabajan en tiempos difíciles. Por lo tanto, es importante que construyan poder para resistir las reformas neoliberales que han tenido como objetivo reestructurar la educación escolar y debilitar la organización colectiva. Sin embargo, tenemos poca comprensión del proyecto de democratización en el que los sindicatos docentes se han involucrado para construir y renovar el poder interno en este entorno. Con base en el estudio de caso de una experiencia exitosa de la democracia sindical docente en Australia, este artículo destaca la importancia de forjar estructuras y procesos democráticos, coordinados y liderados por miembros que promuevan la voz colectiva, así como de participar en una renovación continua para construir y mantener el poder interno en un entorno neoliberal.

Palabras clave: Sindicatos docentes. Democracia. Participación. Renovación. Poder sindical. Neoliberalismo.

Introdução

Os sindicatos docentes estão trabalhando em ambientes políticos, industriais, regulatórios e econômicos desafiantes (BASCIA & STEVENSON, 2017). Embora tenham mantido uma elevada densidade de filiação, apesar do declínio do movimento sindical coletivo, o seu poder foi enfraquecido por décadas de reformas neoliberais (KELLY, 2015; STEVENSON *et al.*, 2020). Construir poder interno é essencial para que os sindicatos não apenas sobrevivam como organizações coletivas, mas também influenciem a reforma educacional e os resultados da formulação de políticas. Tal ação também é vital, dadas as políticas que, ao longo do tempo, reduziram as possibilidades de os sindicatos docentes se envolverem em debates sobre políticas educacionais (BASCIA & STEVENSON, 2017; GAVIN, 2022). No entanto, apesar de a democracia sindical ser uma área de investigação acadêmica há muitas décadas (FRIEDMAN, 2012; VOSS, 2010) e ser fundamental para a organização e mobilização dos membros (KELLY,

1998), tem havido pouca atenção na literatura sobre a renovação dos sindicatos docentes nos processos de democratização sindical, particularmente como estratégia para construir poder (BASCIA & MAHARAJ, 2022). Além disso, embora a literatura mais ampla sobre renovação sindical tenha se concentrado em grande parte em estratégias para reverter o declínio do número de filiados/as, estudiosos/as (YU, 2014) têm defendido uma investigação empírica e teórica mais profunda dos contextos organizacionais dos sindicatos para promover a renovação.

Ao investigar a renovação interna dos sindicatos docentes durante a era neoliberal, este artigo analisa os processos e práticas de democratização que ocorrem neles para compreender a construção do poder interno. Especificamente, o artigo examina a renovação de um sindicato docente na Austrália, a Federação de Professores/as de Nova Gales do Sul – NSWTF ou a Federação (NSW Teachers’ Federation), dentro de um contexto neoliberal que tentou restringir o engajamento democrático, e o projeto de democratização bem-sucedido empreendido pelo sindicato, conforme percebido pelos/as lideranças e membros. As conclusões destacam a importância de forjar estruturas e processos democráticos liderados por membros que promovam a voz coletiva dentro de uma estrutura coordenada, bem como de se envolver numa renovação contínua, a fim de construir e manter o poder interno em resposta aos desafios em evolução.

Este artigo apresenta primeiro uma visão geral contextual do cenário neoliberal em que os sindicatos docentes operam, seguida de uma revisão da literatura fundamental sobre a democracia sindical como base para examinar a construção do poder sindical. Após descrever os métodos utilizados neste estudo de caso, são apresentadas as suas conclusões temáticas. O artigo termina com uma discussão que sintetiza as conclusões e articula contribuições teóricas para a renovação e a democracia dos sindicatos docentes².

Sindicatos docentes e reforma neoliberal: democracia sob ameaça

O neoliberalismo e a mercantilização reestruturaram a educação escolar em âmbito global. Ao longo dos últimos 40 anos, pelo menos, o “movimento global de reforma educacional” injetou práticas corporativistas e gerencialistas na educação escolar, alimentadas por suposições de que a escolha e a concorrência aumentam a eficiência e a eficácia num mercado escolar livre (SAHLBERG, 2012). As políticas neoliberais privilegiaram a autonomia escolar (embora sob novos regimes de responsabilização), normalizaram a privatização do ensino e a expansão das escolas charter, ao mesmo tempo que cortaram recursos da educação pública e reestruturaram a educação como uma ferramenta econômica a serviço do crescimento do capital humano (BLANC, 2019; FITZGERALD *et al.*, 2019).

A neoliberalização da educação escolar na Austrália (o caso em questão) tem uma história longa e complexa, que resumirei brevemente. Na Austrália, a educação escolar é uma

responsabilidade constitucional dos estados e territórios do país, cada um tendo seu próprio sistema educacional. Os governos estaduais desenvolvem políticas de educação e implementam as políticas definidas pelo governo federal no plano nacional. Embora a educação pública tenha sido introduzida na Austrália no final do século XIX como “gratuita, obrigatória e secular” (MEADMORE, 2001), as políticas de financiamento dos sistemas de educação pública (governamental) e privada do país são consideradas incomuns (PROCTOR & SRIPRAKASH, 2013). Por exemplo, a concessão de deduções para mensalidades de escolas particulares e a alocação de fundos para escolas católicas pelo governo federal de Menzies nas décadas de 1950 e 1960 estabeleceram o padrão para normalizar o financiamento em todos os setores escolares (CAMPBELL, PROCTOR & SHERINGTON, 2009). Esses acordos foram intensificados sob as políticas de financiamento (neoliberais) do governo da Coalizão Liberal-Nacional do primeiro ministro John Howard nas décadas de 1990 e início dos anos 2000, como o aumento proporcional dos gastos com alunos/as de escolas particulares ligadas a uma agenda econômica nacional mais ampla para qualificar a futura força de trabalho da Austrália, mas contribuíram para uma maior precarização do ensino público no país (VICKERS, 2005).

Em nível nacional a neoliberalização também foi promovida através da agenda educacional do governo trabalhista de Hawke na década de 1980, cujas políticas econômicas racionalistas priorizavam a escolha de pais/mães e os interesses das escolas privadas (PEETZ & BAILEY, 2011). Essa agenda se refletiu nos níveis estadual e territorial durante essa década, quando, como parte das metas políticas de impulsionar a concorrência e a eficiência para aumentar as possibilidades de escolha de pais/mães, foram estabelecidos “quase-mercados” em todos os sistemas escolares, apoiados por certas medidas de responsabilização (CAMPBELL, PROCTOR & SHERINGTON, 2009). Em Nova Gales do Sul, os quase-mercados e a escolha de pais/mães foram ampliados por meio da descentralização parcial introduzida pelo governo Greiner, seguindo as recomendações do Relatório Carrick, que deu a pais/mães a oportunidade de matricular seus/suas filhos/as em outras escolas além daquela de sua área geográfica (CAMPBELL, PROCTOR & SHERINGTON, 2009).

A mercantilização também estimulou políticas descentralizadoras focadas no aumento da autonomia das escolas locais. Victoria foi o primeiro estado australiano a introduzir tais políticas sob o governo Kennett, em 1993, que implementou a descentralização de uma parte significativa do orçamento da educação pública para as escolas, seguida por iniciativas semelhantes com o programa Escolas Públicas Independentes, do governo Barnett, em 2009 (BLACKMORE, 2004). Mais recentemente, a política de descentralização *Escolas Locais, Decisões Locais* em Nova Gales do Sul (posteriormente revogada) concedeu às escolas públicas maior autonomia para contratar funcionários/as, bem como maior responsabilidade sobre suas despesas (GAVIN & STACEY, 2023).

Estudos empíricos documentaram como essas reformas, ao remodelar os sistemas escolares, afetaram as condições de trabalho dos/das professores/as. Por exemplo, a pesquisa de Ball (2003) explora como os regimes de avaliação de desempenho e

responsabilização aumentaram a vigilância e o escrutínio sobre o trabalho dos/das professores/as docentes. No contexto australiano, Fitzgerald *et al.* (2019) e Gavin e Stacey (2023) também documentaram como o aumento da responsabilização no âmbito das políticas de descentralização levou professores/as a sofrerem uma redução de sua autonomia e do respeito à sua profissão, aumentou suas cargas de trabalho e encargos administrativos e gerou relações difíceis com os/as dirigentes escolares.

Nesse contexto, medidas regulatórias e legislativas também têm buscado enfraquecer o poder das organizações coletivas, como os sindicatos docentes. Nas democracias ocidentais, isso tem sido feito por meio de restrições à negociação coletiva, restrições à greve e limites à participação dos sindicatos na formulação de políticas (GAVIN, 2019). Exemplos dessas restrições incluem a decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos, em 2018, de acabar com a prática de obrigar os/as trabalhadores/as a se filiarem ao sindicato ou pagarem contribuições parciais, o que gerou o receio de um declínio na filiação sindical (BRENDEN, 2018).

Na Austrália, um ‘teto salarial’ estabelecido há uma década no setor público de Nova Gales do Sul reduziu os parâmetros de negociação dos sindicatos docentes (GAVIN, 2019), que têm uma longa história na Austrália de campanhas sobre diversas questões relacionadas aos salários de professores/as, condições de trabalho, provisão de educação pública, financiamento e várias causas de justiça social. No estado de Nova Gales do Sul, a NSWTF é o sindicato de professores/as e diretores/as de escolas públicas. É também a filial estadual do sindicato nacional, o Sindicato Australiano da Educação (Australian Education Union) – AEU. Os/As professores/as que trabalham em escolas independentes ou confessionais são cobertos/as separadamente pelo Sindicato Independente da Educação da Austrália. O trabalho organizado dos/das professores/as tem sido historicamente forte na Austrália, o que conferiu legitimidade política e institucional aos sindicatos docentes do país (SPAULL, 1985). Spaul (1985) observa como a atividade organizada entre os/as professores/as remonta ao início da década de 1850 em algumas colônias australianas. Isso tem sido atribuído a várias razões, incluindo uma forte identidade profissional e sindical (KELLY, 2015; MAGUIRE, BRAUN & BALL, 2018), bem como altos níveis de permanência na força de trabalho docente de NSW e o fato de que a NSWTF não é afiliada a nenhum partido político específico (ZADKOVICH, 1999).

No entanto, apesar da força comparativamente grande dos sindicatos de professores/as, temos testemunhado um recente ressurgimento do ativismo docente com o objetivo de ‘reagir’ contra a austeridade, a precarização das condições docentes e as reformas baseadas no mercado (BLANC, 2019). Por exemplo, as greves e paralisações de professores/as em 2018-2019 em estados importantes dos EUA, como Kentucky e Virgínia Ocidental, criaram uma “onda vermelha” de ativismo, com os/as professores/as exigindo melhores salários, turmas menores, melhores condições de negociação e limites para os testes padronizados (BLANC, 2019; TARLAU, 2023). No estado australiano de Nova Gales

do Sul, os/as professores/as das escolas públicas entraram em greve pela primeira vez em uma década no final de 2021, exigindo redução da carga horária e melhores salários.

A literatura existente argumenta que é importante que os sindicatos docentes criem espaços democráticos que facilitem a participação e o envolvimento de membros, a fim de construir poder (BASCIA & STEVENSON, 2017; GAVIN, 2022). No entanto, a questão de saber se os sindicatos docentes são organizações “democráticas” tem sido debatida por acadêmicos/as, políticos/as e jornalistas. Nos Estados Unidos, alguns/umas criticam os sindicatos docentes por serem organizações “politizadas” que têm “interesses particulares” (apenas) por questões econômicas dos membros, em detrimento das necessidades educacionais dos/das alunos/as (MOE, 2006). Outros/as também criticam os sindicatos docentes por serem excessivamente centralizados e pouco dispostos a inovar (BASCIA & MAHARAJ, 2022). Mas como argumenta Mancini (2020), a democracia interna do sindicato é crucial para construir poder e resistir às reformas neoliberais. Compreender os processos e práticas de democratização nos sindicatos docentes é, portanto, importante, ainda mais que há poucos estudos sobre isso.

Democracia sindical para construir o poder sindical

Os sindicatos são vitais para promover a voz dos/das trabalhadores/as, os interesses coletivos e a democracia na sociedade (WEBB & WEBB, 1897). A democracia sindical, como conceito e prática, é ampla. Lévesque e Murray descrevem a democracia como uma forma de “vitalidade deliberativa”, ou seja, “a participação dos membros na vida do seu sindicato” (LÉVESQUE & MURRAY, 2010, p. 338). Isso pode envolver uma série de práticas, incluindo a participação dos membros na tomada de decisões e na elaboração e implementação de políticas; a realização de eleições democráticas para garantir a responsabilidade institucional e a representação; a densidade e a presença de redes de membros; e o estabelecimento de estruturas e mecanismos para uma comunicação eficaz entre membros e líderes (FAIRBROTHER, 1984; 1986; GAHAN & BELL, 1999; LÉVESQUE & MURRAY, 2002; 2010). Dentro dessa definição ampla, este artigo se concentra especificamente em várias estruturas internas e processos de comunicação — e sua renovação — que permitem a participação dos membros na vida e na tomada de decisões do sindicato e que constroem uma voz coletiva.

A literatura existente destaca vários benefícios decorrentes da tomada de decisões inclusiva e da participação dos membros de base nos sindicatos, incluindo uma melhor percepção sobre a relevância do sindicato, um maior envolvimento dos membros, um compromisso reforçado com os valores do sindicato e uma maior legitimação das estratégias (GAHAN & BELL, 1999). A democracia também proporciona um controle fundamental sobre o poder das lideranças (VOSS, 2010). Da mesma forma, quando há poucas oportunidades de participação, baixo envolvimento na tomada de decisões ou expectativas

desalinhadas entre membros e líderes, a democracia é enfraquecida (ANDERSON, 1978). A democracia é uma pré-condição importante para a mobilização eficaz, o ativismo no local de trabalho e a resposta a desafios externos (FAIRBROTHER, 2005; GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019). Portanto, para além da simples adesão formal (a *chequebook membership* de FIORITO, PADAVIC & DEORTENTIIS, 2015), Fairbrother defende uma “forma de sindicalismo em que os processos de mobilização sindical se baseiam em procedimentos e práticas participativos e, muitas vezes, por implicação, democráticos” (FAIRBROTHER, 2005, p. 372).

A democracia também é fundamental para o poder sindical. Isso é particularmente importante em função das várias pressões estruturais, políticas e institucionais que enfraqueceram o sindicalismo nas últimas décadas. Como argumentam Gumbrell-McCormick e Hyman: “Quando os recursos estruturais e associativos tradicionais dos sindicatos estão enfraquecidos em quase todos os lugares e seus recursos de poder institucionais estão cada vez mais precários, a eficácia exige um compromisso ativo com a abertura à mobilização entre os membros” (GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019, p. 103).

As teorias da democracia enfatizam como ela não é apenas “positivamente associada ao poder sindical” (PEETZ & POCOCK, 2009, p. 626), mas é uma “fonte vital do poder sindical” (LÉVESQUE & MURRAY, 2003, p. 9). O conceito de poder nos sindicatos também pode ser definido de várias maneiras. Embora a densidade sindical ou as tendências de filiação tenham sido um indicador amplamente aceito do poder sindical (FREGE & KELLY, 2003), estudiosos/as observam como o poder pode (e talvez deva) ser entendido como um “processo mais dinâmico” (PEETZ & POCOCK, 2009, p. 634) voltado para o empoderamento dos/das trabalhadores/as e o aumento de suas capacidades e aptidões para agir (LÉVESQUE & MURRAY, 2010).

Os estudos acadêmicos enfatizam que a democracia é essencial para construir o poder sindical (LÉVESQUE & MURRAY, 2010; PEETZ & POCOCK, 2009). Por exemplo, a pesquisa de Peetz e Pocock (2009) sobre o poder sindical nos locais de trabalho australianos identificou uma forte associação entre as percepções de democracia dentro do sindicato (influência de delegados/as na filial do sindicato, voz de membros na determinação das reivindicações de negociação etc.) e o poder sindical. Quando os membros sentem que “são” o sindicato, é provável que uma maior democracia leve a um maior poder sindical (PEETZ & POCOCK, 2009, p. 642). De fato, “um sindicato não pode ter *poder para* seus membros, a menos que esses mesmos membros tenham *poder no* sindicato” (PEETZ & POCOCK, 2009, p. 642; grifos no original).

As teorias sobre democracia também enfatizam o coletivismo e a resposta aos interesses e preocupações coletivas dos membros como fundamentais para a construção do poder sindical. Na visão de Fairbrother, “as formas e os processos da democracia devem ser coletivos” (FAIRBROTHER, 1986, p. 190), de modo que a estrutura e a organização sindical sejam construídas com base nas “preocupações e experiências imediatas

dos membros do sindicato” (FAIRBROTHER, 1986, p. 174). No entanto, a forma como as estruturas e os processos democráticos sindicais foram renovados com sucesso ao longo do tempo para construir poder num ambiente desafiante para o sindicalismo tem recebido pouca atenção na literatura existente sobre a renovação sindical. Como argumentado por Yu: “A maior parte da vasta literatura sobre a revitalização sindical tem se centrado em estratégias para reforçar as capacidades dos sindicatos para inverter a tendência de dessindicalização” (YU, 2014, p. 501).

Embora os sindicatos docentes não tenham enfrentado o declínio experimentado pelo movimento sindical mais amplo (KELLY, 2015), os espaços para exercer a voz coletiva foram, no entanto, reduzidos no contexto neoliberal (BASCIA & STEVENSON, 2017). A renovação sindical sugere, portanto, a necessidade de “fazer as coisas de maneira diferente” para construir poder (STEVENSON *et al.*, 2020). Como argumentado por Stevenson *et al.*: “A renovação sindical [...] não consiste em minar as estruturas democráticas existentes, mas em avaliar se as estruturas atuais são adequadas para o propósito num ambiente alterado e se adaptar, quando necessário, a fim de ampliar e aprofundar o envolvimento dos membros” (STEVENSON *et al.*, 2020, p. 90). A renovação das práticas e processos democráticos pelos sindicatos docentes e seus efeitos na construção do poder são particularmente pouco pesquisados. Tais considerações são importantes, dados os desafios que os sindicatos docentes e os sindicatos em geral enfrentam em ambientes neoliberais.

Fairbrother (1986) argumenta que para que a democracia sindical seja concretizada, os sindicatos precisam ser organizados e estruturados de forma a permitir a voz coletiva. No entanto, existe uma tensão persistente na literatura existente sobre a organização e estrutura sindical em torno das formas de permitir a participação dos membros na vida do sindicato e construir o coletivismo. Há quem afirme que as estruturas sindicais podem facilitar ou inibir a prática democrática por meio de estruturas centralizadas ou descentralizadas — seja buscando a eficácia centralizada e burocrática, seja incentivando a organização e a atividade coletivas, nas quais os membros de base participam mais plenamente das atividades e assuntos sindicais (FAIRBROTHER, 1986, p. 190; GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019; VOSS & SHERMAN, 2000). Gumbrell-McCormick e Hyman (2019) argumentam que as estruturas descentralizadas podem ser percebidas como mais “democráticas”, pois permitem uma maior participação dos membros na tomada de decisões. No entanto, estruturas altamente descentralizadas podem dificultar o estabelecimento de direções estratégicas coesas. Mas à medida que os sindicatos crescem e se tornam organizações mais complexas, a necessidade de centralização e de algum nível de organização burocrática significa que tais estruturas podem entrar em tensão com a tomada de decisões democrática (BOXALL & HAYNES, 1997).

Bascia (2015) observa esse fenômeno ocorrendo nos sindicatos docentes dos Estados Unidos, argumentando que nos primórdios de sua formação os sindicatos docentes

se basearam em práticas científicas de gestão e modelos organizacionais burocráticos para formar suas estruturas de tomada de decisão. Mas esses sindicatos docentes têm sido criticados por não se renovarem, continuando a organizar o poder e as estruturas dessa maneira (DYKE & BATES, 2020). Assim, a função dos sindicatos de servir como uma “espada da justiça” democrática pode ser prejudicada pelo “sindicalismo gerencial” e pela necessidade de eficiência à medida que crescem (FLANDERS, 1970). A tese até hoje válida de Michels (1962) sobre a “lei de ferro da oligarquia” destaca a inevitabilidade e as consequências da burocratização. Michels argumenta que, por mais democráticas que possam ser no início, organizações como os sindicatos inevitavelmente se transformam em oligarquias à medida que crescem e se tornam mais hierárquicas e burocráticas, limitando a voz dos membros de base nos processos de tomada de decisão. Essa “burocratização” tende a sufocar a renovação interna (BASCIA & MAHARAJ, 2022; FAIRBROTHER, 2015; HYMAN, 2007).

Para que haja renovação e democratização, os sindicatos precisam, portanto, “desaprender” estruturas e práticas antigas e promover formas de governança e organização mais descentralizadas e conduzidas pela base (GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019; HYMAN, 2007). Defende-se que as lideranças sindicais forneçam orientação estratégica e estruturas de coordenação centralizadas que facilitem o envolvimento dos membros e a tomada descentralizada de decisões, capacitando assim os membros a se apropriar das decisões tomadas pelo sindicato (FAIRBROTHER, 1984; GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019; LÉVESQUE & MURRAY, 2002). Isso incentiva um “sistema de controle bidirecional” nos sindicatos (HYMAN 1975, p. 73, apud MANCINI, 2020; grifo no original), em que os/as líderes têm algum poder que lhes é confiado pelos membros, mas também são “funcionários e servidores dos membros”. Weiner (2014), escrevendo especificamente sobre sindicatos docentes, critica as estruturas organizacionais hierárquicas que ditam ações por meio do poder das lideranças sindicais (VOSS & SHERMAN, 2000): “Nenhuma liderança sindical, por mais sábia ou dedicada que seja, pode substituir a inteligência, a sabedoria e a coragem de um quadro de membros mobilizado e que exerce controle coletivo sobre seu sindicato” (WEINER, 2014).

Além de estruturas sindicais democráticas, uma parte importante do projeto de democratização é também compreender o papel das comunicações sindicais para reforçar a voz coletiva dos membros. Castells argumenta que “o poder de comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade” e que uma comunicação eficaz é fundamental para evitar a “passividade” dos membros (CASTELLS, 2009, p. 3, apud GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019). Os avanços tecnológicos, incluindo internet, e-mail e mídias sociais, permitiram a ampla divulgação da informação, aumentando assim a transparência do comportamento das lideranças e democratizando o acesso à informação para além do “que era anteriormente exclusivo dos/as que estavam no alto da hierarquia” (GREENE, HOGAN & GRIECO, 2003, p. 284). Como os processos de

comunicação e as plataformas podem apoiar a tomada de decisões democráticas e a construção do poder interno dos sindicatos é algo que também merece maior atenção. Passo agora a apresentar um estudo de caso sobre a implementação bem-sucedida de processos de democratização por um sindicato docente com o objetivo de construir poder sindical.

Métodos

Este artigo investiga a democracia sindical docente no sistema de ensino público do estado de Nova Gales do Sul, Austrália — um dos maiores sistemas educacionais do mundo (DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO DE NSW, 2021). As conclusões aqui apresentadas sobre a democracia sindical são extraídas de um projeto de pesquisa mais amplo que examinou a renovação de um sindicato docente — a Federação de Professores de NSW — ao longo de um período de 30 anos de reforma educacional neoliberal, iniciada em 1985 (GAVIN, 2019). A NSWTF é o maior sindicato do setor público em NSW e representa professores/as e diretores/as de escolas públicas. Ela mantém níveis muito altos de filiação, cerca de 80% da força de trabalho docente do setor público de NSW, desde sua fundação em 1918 (NSWTF, 2017a), proporção muito superior à da taxa atual de filiação sindical na Austrália em todos os setores/indústrias, que é de 12,5% (ABS, 2022). O projeto de pesquisa mais amplo se centrou na renovação dos sindicatos docentes e nas estratégias para construir poder no contexto neoliberal.

Assim, os processos internos de renovação sindical, como a democratização das estruturas e processos sindicais, constituíram uma parte desta investigação. Os dados apresentados neste artigo se baseiam especificamente em vários tópicos sobre a democracia sindical investigados como parte da pesquisa, incluindo a natureza e a eficácia dos órgãos e estruturas de tomada de decisão sindical, o grau de participação dos membros no sindicato e as formas de comunicação sindical, bem como a maneira como essas estruturas e processos foram renovados ao longo do tempo para construir o poder sindical. Em outros artigos, relato aspectos diferentes da democracia sindical e da participação dos membros que também foram investigados neste projeto, incluindo programas da NSWTF para recrutar e integrar novos/as ativistas sindicais (GAVIN, 2022) e estratégias para aumentar a participação e a representação das mulheres nos sindicatos (GAVIN *et al.*, 2022).

Uma abordagem qualitativa foi usada, com dados extraídos de entrevistas semiestruturadas e extensos materiais de arquivo sindical, em conformidade com a aprovação ética institucional (2016/149). Mais de 2.600 documentos foram analisados inicialmente para compreender os processos de renovação da NSWTF ao longo do período de 30 anos coberto por esta investigação, sendo que os temas sobre democracia sindical foram interpretados com base na literatura existente. Os documentos utilizados incluíram o jornal

do sindicato, relatórios anuais e registros dos órgãos decisórios do sindicato. Essas fontes forneceram informações detalhadas sobre as estruturas e processos democráticos dos sindicatos e sobre as justificativas para sua renovação nas últimas décadas.

Em seguida, foram realizadas entrevistas para obter uma compreensão mais profunda da “experiência vivida” da implementação da democracia sindical e complementar as informações da análise documental, permitindo a triangulação dos dados (OLSEN, 2004). Foram realizadas 71 entrevistas com lideranças sindicais, membros de base, funcionários/as do departamento de educação, ministros/as do governo e líderes de associações de diretores/as (órgãos profissionais). A maioria dos/das participantes era composta por líderes e ex-líderes sindicais (52) ou membros de base (9) da NSWTF e, dado o foco deste artigo na democracia sindical, a maioria dos dados relatados deriva das percepções desses dois grupos. Os/As participantes foram “selecionados/as propositadamente” (LINCOLN & GUBA, 1985) com base em critérios de seu amplo envolvimento com o sindicato em sua história recente e/ou conhecimento de questões sindicais importantes, conforme informações obtidas a partir da análise de documentos. Os/As participantes foram recrutados/as (por convite direto da NSWTF) para participar do estudo, caso atendessem a esses critérios, pelo jornal do sindicato, bem como por meio de informações de contato disponíveis publicamente, e forneceram consentimento.

O conteúdo é atribuído com base na posição mais recente do/da participante no momento da entrevista ou na função relevante mais recente (por exemplo, se posteriormente deixou o sindicato). Os temas das entrevistas relatados neste artigo foram elaborados a partir da literatura relevante sobre democracia sindical, informações obtidas no processo de análise de documentos e discussões iniciais de escopo com informantes sindicais importantes. Os/As participantes foram convidados/as a refletir sobre vários aspectos da democracia sindical na NSWTF, incluindo a capacidade de voz dos membros na tomada de decisões sindicais, evidências de mudanças nas estruturas de tomada de decisões e o papel das comunicações em possibilitar a voz e a participação dos membros.

Uma abordagem abduativa orientou a análise dos dados extraídos das teorias e da literatura sobre democracia e renovação sindical descritas acima (GLASER & STRAUSS, 1967). Na primeira fase da análise foram elaboradas categorias provisórias com base em códigos derivados da análise de documentos. Essas constituíram os temas gerais das entrevistas. Na segunda fase, os temas foram refinados durante o processo de entrevista ou os documentos foram reanalisados conforme novos temas surgissem na análise das transcrições. A partir dessa abordagem interativa e comparativa constante para analisar e contextualizar os materiais (GLASER & STRAUSS, 1967), três temas principais sobre a democracia sindical emergiram e contribuíram para o desenvolvimento da teoria sobre a democracia sindical para a construção do poder sindical, que relato a seguir.

Resultados

Esta seção expõe os achados referentes às práticas democráticas do sindicato em suas estruturas, fóruns e comunicações com os membros, e a renovação dessas práticas e processos para construir o poder sindical no contexto neoliberal.

Estruturas de tomada de decisão

Os principais órgãos de tomada de decisão da Federação são a Conferência Anual, o Conselho e a Executiva (GAVIN, 2017). A Conferência Anual, o principal fórum, fornece “*uma revisão total da estratégia e da política*” (Ex-presidente 1; NSWTF, 2010). As resoluções aprovadas na Conferência Anual são levadas ao Conselho, onde 300 membros-conselheiros/as trabalham e debatem assuntos em reuniões realizadas oito vezes por ano (NSWTF, 2000). Os membros participantes são delegados/as eleitos/as de associações locais que depois comunicam as decisões a esses fóruns locais (Ex-dirigente sindical sênior 1). O Executivo do sindicato, composto por suas principais lideranças e 15 professores/as atuantes, reúne-se quinzenalmente para discutir assuntos suscitados pelo Conselho, operações de campanha do sindicato e outros assuntos administrativos.

O tamanho e a estrutura desses órgãos decisórios permaneceram relativamente inalterados no sindicato, com a visão de que essas “*estruturas e regras foram instituídas para garantir que o sindicato seja uma organização democrática, fortemente conectada e representativa de seus membros*” (NSWTF, 2014, p. 9). No entanto, os/as participantes descreveram formas importantes pelas quais essas estruturas evoluíram nas últimas décadas para alcançar um equilíbrio entre o fortalecimento da voz dos membros e a sustentabilidade econômica (GAVIN, 2017). Por exemplo, o sindicato criou comissões de revisão em meados da década de 1980 para “*examinar formas e meios pelos quais as associações e filiais da Federação podem maximizar a participação de seus membros*” (NSWTF, 1986a, p. 4). Embora a redução do tamanho da delegação da Conferência Anual de 1.000 para 600 membros no início da década de 1990 tenha sido considerada importante pelos membros após críticas a um fórum inchado que inibia a participação e tinha um custo proibitivo (GAVIN, 2017; NSWTF, 1990; Ex-Secretário/a Geral 2), um resultado diferente ocorreu após uma moção malsucedida para alterar a frequência das reuniões do Conselho. Em meados dos anos 2000, uma moção para reduzir o número de reuniões por ano foi derrotada, a fim de manter a contribuição regular dos membros para o debate sindical (Ex-Secretário/a Geral 3; Ex-Vice-Presidente 2). A decisão de manter o número de reuniões do Conselho foi comentada por um/a ex-Secretário/a Geral/Organizador/a Nacional como fundamental para garantir o envolvimento dos membros nas questões sindicais:

“Acho que, tendo sido... um/a organizador/a nacional, percebi o valor de ter essas pessoas [membros]... oito vezes por ano [participando do Conselho], voltando para suas escolas, para suas comunidades, conversando com professores/as, conversando com seus/suas colegas no bar na sexta-feira à tarde, se [questões sindicais] surgissem” (Ex-secretário/a-geral 3).

O Conselho, descrito como uma *“poderosa câmara de debates”* (Ex-vice-presidente sênior 1), criou um espaço importante para o debate dos membros sobre a política e a estratégia sindical. O nível e a natureza do debate foram descritos como *“rigorosos”* e *“bastante emotivos”* (Ex-Presidente da Associação 2) e, por isso, esse debate foi considerado como produzindo resultados significativos e uma direção estratégica eficaz para o sindicato (Ex-Vice-Presidente 1; Ex-Vice-Presidente Sênior 1). Mais uma vez, esse fórum desempenhou importante função organizativa e educativa para estabelecer uma ligação com a base mais ampla de docentes membros nas comunidades locais e garantir que as questões que os/as preocupavam fossem transmitidas à liderança, tal como descrito por uma ex-liderança sindical:

“[...] eram 250 [300] professores/as que se sentavam lá, ouviam o debate [do Conselho] [...] e quando a decisão era tomada, enviávamos [esses/as] professores/as de volta às suas comunidades e escolas, e eles/as eram defensores/as incríveis [...].Então, eles/elas realmente eram nossos olhos e ouvidos nas escolas” (Ex-secretário/a-geral 3).

Os/As participantes refletiram sobre até que ponto essa estrutura em camadas prejudicava a tomada de decisões eficientes ou eficazes. Embora alguns e algumas tenham reconhecido que *“as estruturas e os processos podem retardar as coisas”* (Presidente da Associação 1), a opinião mais comum era de que esses processos eram imprescindíveis para o funcionamento de uma organização grande e complexa e ainda permitiam a participação dos membros: *“a democracia leva tempo, e se isso é burocracia, então é burocracia”* (Organizador/a Municipal 1); *“burocrático, mas não necessariamente moroso”* (Ex-Secretário/a Geral 3). Essas camadas também aumentavam a responsabilidade e a transparência das decisões, proporcionando *“freios e contrapesos”* (Ex-Organizador/a Nacional 1) e *“transparência”* na tomada de decisões (Ex-Presidente 1).

Os/As participantes também explicaram como as questões sindicais eram moldadas e priorizadas por meio dessas estruturas de tomada de decisão, fossem conduzidas *“de cima para baixo”* pela liderança sindical, fossem impulsionadas *“de baixo para cima”* pelos membros. Até certo ponto, o *“escopo”* das prioridades era bastante consistente, em linha com o foco principal do sindicato. Algumas questões eram consideradas *“perpétuas”* e *“sempre no topo da agenda”* pelas lideranças, como o financiamento escolar; outras, eram *“cíclicas”*, como a renegociação de acordos de pessoal escolar (Organizador/a Municipal 1). As questões a serem discutidas podiam ser igualmente impulsionadas por altos/as funcionários/as ou pela base, de modo que *“o fluxo ocorre nos dois sentidos”* (Organizadora Nacional 1), o que *“pode ser complexo”* (Ex-Presidente 1).

Muitos/as participantes (tanto membros de base como líderes sindicais) consideravam que o papel da liderança era definir a direção estratégica, bem como fornecer análises e interpretações sobre as questões, ações para as quais os membros também contribuíam. Um/Uma ex-presidente comentou sobre o valor dessa abordagem “*panorâmica*”:

“Mesmo com toda a boa vontade do mundo, não se pode esperar que todas [essas decisões] sejam tomadas pelos/as membros de base, pois eles/elas também têm seu próprio trabalho a fazer [ou seja, dar aulas] ... Mas seria [...] um fluxo bidirecional de informação” (Ex-presidente 1).

Fóruns da associação

Um dos pilares da estrutura democrática do sindicato é o funcionamento de cerca de 160 associações locais em todo o estado. As associações proporcionam um fórum para os membros se reunirem duas vezes durante os períodos letivos para discutir questões relacionadas ao local de trabalho e ao sindicato com o/a organizador/a sindical local e outros membros de base, aprovar moções para apreciação pelo Conselho, bem como levantar questões para discussão na Conferência Anual (NSWTF, 2017b; Ex-secretário/a-geral 3; Ex-vice-presidente executivo 2). Essa abordagem em rede significava que as questões da base podiam chegar à liderança do sindicato, conforme explicado por um/a ex-secretário/a-geral: *“metade de nossa força de trabalho é composta por dirigentes de campo, organizadores/as, que participam regularmente das reuniões das Associações. A mensagem sobre o que os professores locais pensam a respeito de vários assuntos pode ser rapidamente retransmitida ao centro”* (Ex-secretário/a-geral 2).

Essa rede, *“estrategicamente posicionada”* (vice-presidente) em comunidades em todo o estado, foi descrita como uma *“base”* (vice-secretário/a) para a organização local. Embora seu grande número por si só fosse importante, sua *“distribuição geográfica”* (ex-organizador/a sindical) em um estado tão vasto como Nova Gales do Sul proporcionou ao sindicato uma presença local em comunidades em todo o estado. As associações permitiam que os membros se conectassem com outras pessoas de diferentes locais de trabalho (escolas), além de desempenhar uma função no fortalecimento da solidariedade e dos laços sociais. Os membros podiam aprender sobre tendências e padrões em diferentes locais de trabalho – *“você apresenta um relatório escolar e os/as outros/as professores/as que estão lá ouvem o que você está dizendo e percebem que ‘ah, isso também está acontecendo aqui’ etc.”* (Ex-dirigente sindical 1), bem como *“sentir-se apoiado/a”* pela presença de seus/suas colegas (Ex-dirigente sindical sênior 1). No nível social, eles/elas também fortaleceram as conexões entre os membros, pois *“não era apenas uma forma de avançar numa questão, mas proporcionava o vínculo social e político que fortalecia o sindicato”* (Ex-vice-presidente executivo/a 1).

Os/As organizadores/as também podiam usar as associações para ampliar as ações das campanhas e organizar as atividades dos membros para, essencialmente, *“fazer as coisas acontecerem”* (Ex-organizador/a nacional 1; Ex-organizador/a nacional 2). O papel

do/da organizador/a era considerado vital para mobilizar a ação dos membros: *“é aí que as relações são realmente importantes e uma das principais funções dos/das organizadores/las é construir relações com os/las ativistas locais”* (Ex-organizador/a nacional 1). As associações, portanto, forneceram um meio para *“gerar e manter o apoio em nossas campanhas”* (Ex-Secretário/a-Geral Adjunto/a 1) e permitiram que os membros desenvolvessem habilidades essenciais na organização de eventos, no trabalho com a mídia e na obtenção de um apoio mais amplo da comunidade (Ex-Secretário/a-Geral Adjunto/a 1; Ex-Secretário/a-Geral 3).

No entanto, alguns/umas participantes criticaram a eficácia das associações como fórum democrático para construir uma voz coletiva, observando que a participação no fórum tem sido geralmente baixa e inconsistente ao longo de muitos anos. Por exemplo, o/a então presidente do sindicato, escrevendo em meados da década de 1980, expressou o seguinte:

[...] é inegável que a esmagadora maioria das associações federativas não está conseguindo atrair uma porcentagem razoável de membros para suas reuniões mensais. A estrutura da associação continua a funcionar de forma eficaz em localidades rurais menores, mas não em muitas das cidades rurais maiores e, certamente, não nos centros urbanos (NSWTF 1986b, p. 2).

Um/Uma organizador/a comentou reflexivamente sobre como essa noção de *“participação”* reforçava a si mesma:

“[isso] pode parecer um pouco contraditório aqui, mas a eficácia [da estrutura democrática do sindicato] é diminuída pela falta de participação predominantemente no nível da Associação... Portanto, o trabalho que precisa ser feito... é desenvolver essa participação nesse nível em particular” (Organizador/a Municipal 1).

Com base em sua experiência, o/a mesmo/a organizador/a comentou sobre como o *“objetivo”* desses fóruns poderia moldar o engajamento dos membros: *“muitos/as veem isso apenas como um mecanismo de relatório, em vez de um mecanismo de debate. Alguns/umas veem isso como se o/a representante sindical [em uma escola] fosse a única pessoa que participa”* (Organizador/a Municipal 1).

Uma das principais razões identificadas para a pouca participação foi a falta de tempo dos membros, devido à carga de trabalho ou a compromissos familiares fora do horário escolar (quando as reuniões aconteciam). Expressões comuns dessas pressões eram:

“É difícil conciliar o trabalho escolar com o ativismo” (Organizador/a Municipal 3).

“Tem se tornado cada vez mais difícil [participar]. Muito disso tem a ver com a carga de trabalho dos/das professores/las, o burnout, especialmente o burnout causado pelas reuniões” (Organizador/a Nacional 1).

“Quando você pensa em ir a uma reunião depois da escola na sua região, a pressão é grande, e você não pode, porque tem que buscar as crianças, tem mais horas de aula e o trabalho de professor/a está muito mais difícil ... então a ideia de comparecer a uma reunião sindical em algum lugar é simplesmente... yeh” (Ex-membro de base).

Esse é um exemplo claro de como simplesmente *ter* fóruns democráticos dos quais os membros podiam participar não significava necessariamente uma participação ativa, um sentimento também refletido na revista do sindicato:

Pode-se argumentar que nossa estrutura é democrática e que todos os membros têm o direito de participar e dar sua opinião – se não o fizerem, a responsabilidade é do(s) indivíduo(s). Mas esta abordagem não nos leva muito longe [...] uma alternativa melhor é reexaminar a forma como operamos e, se necessário, mudar nossas estruturas e processos para maximizar o envolvimento dos membros (NSWTF, 1986b, p. 2).

Em certa medida, essas pressões (carga de trabalho, etc.) eram percebidas como afetando a capacidade dos membros de se envolverem em campanhas locais – *“a capacidade de fazer o trabalho de base que costumava ser feito”* (Ex-Presidente 1) – e até que ponto os membros sentiam que tinham influência nas decisões do sindicato – *“porque se você não tem esse contato direto com seus/suas representantes sindicais... eles/las [os/as representantes sindicais] tendem a tomar decisões e você sente que isso está sendo imposto a você”*, (Dirigente sindical 1). Um/Um(a) organizador/a observou a ironia de que as associações eram um fórum no qual questões trabalhistas, como carga de trabalho, podiam ser levantadas como um assunto para ação sindical futura: *“é um pouco irônico que a reunião na qual eles/las podem se envolver para potencialmente resolver parte de sua sobrecarga de trabalho seja uma reunião que eles/las vão evitar porque estão sobrecarregados/las demais com trabalho”* (Organizador/a nacional 1).

Os/As participantes descreveram como, ao longo do tempo, foram deliberadas estratégias de revitalização para fortalecer a participação democrática nas bases. Uma das principais sugestões foi colocar esses fóruns *dentro* das escolas, em vez de *entre* escolas. No entanto, tal abordagem foi percebida como refletindo e reforçando as estruturas de poder das escolas (Ex-Presidente 1), o que tornaria o sindicato mais *“conservador”* (Ex-Vice-Presidente 3). Um/Um(a) ex-alto/a funcionário/a descreveu as associações como *“igualitárias”* e explicou que participar das reuniões da associação significava *“que, fora da escola, todos os membros da associação eram iguais... A hierarquia desaparecia... e nos uníamos com um objetivo comum em nossas áreas locais”* (Ex-presidente 1). Além disso, embora os fóruns escolares possam significar maior participação e, portanto, que *“mais pessoas possam expressar sua opinião”*, um/uma ex-dirigente sindical sênior explicou como isso seria *“uma opinião ignorante... não informada pelos relatórios dos/las dirigentes, pela discussão de dados e pelo debate de pessoas... com pontos de vista diferentes”* (Ex-vice-presidente 3).

No entanto, na última década, o sindicato também se concentrou na criação de Comitês de Trabalho baseados nas escolas (complementares às Associações) para aumentar a participação dos membros, o coletivismo e o poder no âmbito escolar. Nessas estruturas, delegados/as e professores/as membros desenvolvem a capacidade local dentro das escolas para promover a participação em questões sindicais e criar *“uma noção mais compartilhada e distribuída de responsabilidade”* (Ex-dirigente sindical sênior 2), aliviando parte da

“carga” sobre os/as representantes sindicais (Organizador/a Nacional 1). Conforme descrito por um/uma organizador/a: “*mais pessoas chegando, não importadas para assumir esse tipo de função trabalhista do/a representante da Federação [sindicato], mas apenas para ajudar na delegação de algumas das funções... [e] parte da carga de trabalho*” (Organizador/a Nacional 1). Essa “*responsabilidade comunitária*” também ajudou a integrar o “*trabalho sindical*” à “*vida escolar cotidiana*” dos/das professores/as (Organizador/a Municipal 5).

Portanto, embora houvesse potencial para a renovação em curso desse fórum e para aumentar a participação, o valor da estrutura das Associações para o sindicato foi reforçado. Para mobilizar as campanhas sindicais, elas foram consideradas particularmente valiosas: “*elas são realmente muito importantes no momento em que você precisa delas... de repente, uma campanha começa e as pessoas se reúnem em torno delas*” (Ex-dirigente sindical 1). Da mesma forma, apesar da baixa participação e comparecimento em algumas ocasiões, os/as dirigentes sindicais reconheceram que a remoção dessa estrutura de base poderia resultar desfavoravelmente numa tomada de decisão mais “*de cima para baixo*”, conforme refletido no comentário de um/uma dirigente: “*elas também são muito importantes para a estrutura da organização, porque se você se livrar delas, tudo se torna completamente de cima para baixo, com um efeito cascata. Não queremos isso*” (Ex-dirigente sindical 1).

Comunicações sindicais

Além da estrutura de tomada de decisões do sindicato, uma parte fundamental (que emergiu da análise dos dados) da promoção do coletivismo e da democratização dos membros foram as várias formas de comunicação sindical. Aqui, as comunicações sindicais são consideradas em relação à forma como fortalecem a tomada de decisões de baixo para cima e o poder sindical. Isso foi particularmente relevante para o trabalho de campanha e ação trabalhista do sindicato, mas também para a forma como a informação era divulgada de maneira mais ampla aos membros.

As reuniões em massa foram uma forma fundamental de comunicação quando o sindicato realizou ações trabalhistas que também promoveram o coletivismo entre os membros. Os membros podiam ouvir mensagens da liderança do sindicato por telefone fixo:

“Costumávamos realizar reuniões simultâneas em todo o estado, conectadas por telefone fixo, por rádio, e o sinal passava pelas linhas que as estações de rádio usavam, chegando à cidade, e então era necessário encontrar alguém local para conectar uma linha temporária até o local onde a reunião estava sendo realizada. Então, você poderia ter 200 dessas [em todo o estado]” (Ex-secretário/a-geral 4).

Embora descritas como um “*pesadelo logístico*” (Ex-Secretário/a Geral 4) e “*não fossem um meio de comunicação muito satisfatório*” (Ex-Secretário/a Geral 2), na medida em que podiam resultar em inconsistências de informação entre diferentes locais, essas reuniões eram valiosas para construir solidariedade entre os membros, em torno de lutas

compartilhadas no local de trabalho através da *“experiência física de estar juntos”* (Dirigente sindical 1). Elas também permitiam conexões diretas entre membros e a liderança do sindicato (Ex-secretário/a-geral 2; Presidente da associação 1).

Os métodos de comunicação durante os períodos de ação industrial evoluíram no início dos anos 1990 e 2000, quando o sindicato utilizou o Sky Channel, ligado por rede de satélite, e as mensagens foram transmitidas para locais em todo o estado, descritas como *“as primeiras reuniões sindicais do mundo com tamanha escala e dimensão”* (FITZGERALD, 2011, p. 156). Os membros podiam ouvir relatórios dos/das dirigentes sindicais sobre a situação atual de várias questões (por exemplo, salários, pessoal etc.), debater questões em nível local e votar recomendações apresentadas pelos órgãos decisórios do sindicato, tais como a aprovação de uma greve (Ex-Secretário/a-Geral 2; Conselheiro/a; Ex-Secretário/a-Geral 4). Considerada uma forma mais confiável de comunicação, ela permitia que membros ouvissem informações das lideranças sindicais simultaneamente e que as lideranças recebessem feedback de membros em tempo real (Ex-Secretário/a Geral 2; Ex-Secretário/a Geral 4).

Um/Uma ex-alto/a funcionário/a sindical descreveu como a noção de as mensagens *“serem simultâneas era muito importante”*, pois disseminar a mesma mensagem a todos os membros *“gerava um senso coletivo e compartilhado”* de que *“eles/elas fazem parte de um único sindicato e também de um único processo de tomada de decisão”* (Ex-alto/a funcionário/a sindical 2). Da mesma forma, poder receber explicações completas sobre as questões e o raciocínio por trás de certas medidas também proporcionava o conhecimento necessário aos membros sobre assuntos considerados altamente importantes numa profissão como a docente:

“Como eu disse sobre os/as professores/as serem racionais, se eles/as não entendem uma questão, eles/as não vão concordar com uma moção... como [o sindicato] lida com membros instruídos, você automaticamente passa por toda a compreensão e explicação do problema, por que você chegou a uma determinada linha de ação ou solução para o problema, e então você pede o apoio deles/as” (Ex-organizador/a municipal/nacional).

Esse método também permitiu que as informações fossem compartilhadas de forma consistente e ampla em todas as partes do estado. Garantir que as mensagens fossem *“transmitidas a todas as pequenas comunidades em Nova Gales do Sul”* era vital para que nos sentíssemos parte da tomada de decisões do sindicato (Ex-Secretário/a Geral 3), conforme descrito na vívida história de um/a ex-alto/a funcionário/a do sindicato:

“Era uma escola com um/uma única professora/a, a pessoa dirigia até o bar local, havia um deles, ele/ela ouvia o canal, chegava a hora da votação, levantava a mão, ia para casa, e aquela reunião era tão importante quanto aquela em que tínhamos 2.000” [membros presentes] (Ex-alto/a funcionário/a do sindicato 2).

As transmissões durante as reuniões de paralisação são atualmente realizadas por meio de streaming (Secretário/a Adjunto/a).

Além das campanhas, o sindicato utilizou outras formas de comunicação como parte de seu trabalho democrático para informar membros sobre questões importantes e construir o coletivismo. Essas ferramentas de comunicação evoluíram ao longo do tempo e se tornaram eficazes para alcançar os membros de forma mais ampla. Um/ Uma dirigente de longa data descreveu como *“a comunicação é realmente diferente do que era quando comecei”* (Ex-vice-presidente 2), enquanto outro/a explicou como *“usamos uma variedade de tecnologias de ponta para que pudéssemos reunir nosso pessoal”* (Ex-dirigente sindical sênior 2). Os membros podiam receber informações diretamente e regularmente, facilitadas por várias tecnologias, incluindo e-mail, mensagens de texto, vodcasts, blogs, aplicativos móveis, mídias sociais e um site em evolução (NSWTF 2008; Ex-vice-presidente executivo/a 2; Organizador/a Nacional 1).

No entanto, embora essas inovações tenham sido geralmente percebidas de forma positiva, os/as dirigentes sindicais também comentaram sobre a necessidade de utilizar as ferramentas de comunicação de forma eficaz para evitar o desligamento de membros. O e-mail, outrora considerado inovador, foi reconhecido pelo sindicato como uma ameaça de se tornar excessivo e desmotivar professores/as já sobrecarregados/as com as exigências de seu trabalho profissional. Conforme descrito por um/a Organizador/a:

“Poderíamos enviar 10 e-mails aos membros todos os dias, mas é claro que isso os/as afastaria, porque eles/las não os leriam... Portanto, é preciso ser muito criterioso quanto às informações que se envia, quando se envia e com que frequência se envia” (Organizador/a Nacional 1).

Embora alguns/algumas participantes tenham comentado que o sindicato também desenvolveu uma presença mais forte nas redes sociais ao longo do tempo (por exemplo, no Facebook), observou-se que essas plataformas tinham limitações para alcançar um público mais amplo (Ex-presidente 2; Ex-diretor/a de bem-estar), com um/uma dirigente descrevendo como era *“difícil sair da aldeia autorreferencial do sindicato”* (Ex-dirigente sindical sênior 2).

Essa crítica às redes sociais como ferramenta de divulgação de informações não deixa de ser surpreendente, já que alguns estudos acadêmicos têm destacado o papel fundamental desempenhado pelas redes sociais na mobilização e organização das atividades dos membros em campanhas sindicais de professores/as (BLANC, 2019). No entanto, curiosamente, essa visão pode ser compreendida pelo fato de que os/as participantes deste estudo expressaram como formas mais tradicionais e *“antiquadas”* de comunicação ainda eram consideradas importantes para a construção do coletivismo. Por exemplo, a maioria esmagadora dos membros preferia receber uma cópia impressa do jornal do sindicato (Organizador/a Municipal 1), tendo uma pesquisa sindical de 2013 (observando que isso fazia cerca de 10 anos) apontado que apenas um quinto dos membros relatou

que o jornal aumentaria seu número de leitores/as se estivesse disponível apenas digitalmente (NSWTF, 2015, p. 83). Esse sentimento foi apoiado por um comentário de um/uma ex-organizador/a: *“Acho que temos que estar cientes de que, sim, há espaço para o e-mail, com certeza, mas ainda há espaço para o correio tradicional às vezes, porque agora é quase uma novidade”* (Ex-organizador/a rural 1).

A percepção também se estendeu às mensagens entregues durante ações industriais e reuniões de paralisação, com a sensação de que parte do coletivismo havia sido *“perdido”* com a diluição das reuniões em massa dos membros, conclusões que também são apoiadas por Fitzgerald: *“Muitos membros relataram que extraíam muita força das reuniões e do vínculo que elas proporcionavam. Outros/as se preocupavam com o fato de elas [reuniões por outros meios] serem muito mais frias do que as reuniões em massa de antigamente”* (FITZGERALD, 2011, p. 156). Portanto, embora a tecnologia possa ser eficaz para levar as mensagens mais longe, ela também reduziu as oportunidades de os membros se reunirem, construir solidariedade e trocarem pontos de vista em fóruns participativos (Ex-organizador/a nacional 3). Isso foi expressamente tematizado por um/uma ex-organizador/a:

“Lembro-me de ir ao Police Boys Club... e ouvir uma voz distorcida vinda de Sydney através de um telefone fixo, juntamente com outros/las 1000 professores/las de todo o distrito. Acho que, em alguns casos, é um pouco decepcionante que essas reuniões tenham acabado, porque havia um sentimento de camaradagem com um grande grupo de pessoas juntas... isso unia a todos/las, todos/las estavam na mesma página” (Ex-organizador/a rural 3).

Essas constatações mostram a importância de equilibrar as formas tradicionais e mais recentes (digitais) de comunicação e garantir que os métodos de comunicação permitam a participação de membros na tomada de decisões, além de construir o coletivismo.

Discussão

Os sindicatos são organizações coletivas vitais na luta contra o neoliberalismo e, como argumentado de forma seminal por Webb e Webb, *“um elemento necessário no Estado democrático”* (WEBB & WEBB, 1897, p. 825). Quando os sindicatos são vistos como *“antidemocráticos”*, torna-se difícil *“pressionar de forma convincente pela democracia industrial e econômica”* (GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019), o que pode resultar em *“relações hierárquicas que tiram o poder dos/as trabalhadores/as [e] permitem que o preconceito e a opressão permaneçam incorporados nas relações sociais”* (WEINER, 2015, p. 195). Numa época em que o espaço para o envolvimento democrático dos sindicatos se reduziu e o movimento sindical continua em declínio, a implementação de práticas e processos democráticos é vital para construir o poder interno dos sindicatos, um desafio fundamental e contínuo, tal como reconhecido pelo sindicato docente neste estudo:

“A medida ou teste mais importante da saúde de uma organização de massa... é o grau de envolvimento e atividade dos seus membros... O desafio para uma organização de massa e um sindicato... é construir essa base ativista, aumentar o nível de engajamento” (Ex-vice-presidente 2).

Embora grande parte da literatura existente sobre a renovação sindical tenha se concentrado em estratégias para deter (e reverter) o declínio do número de membros (MURRAY, 2017; YU, 2014), surpreendentemente faltam estudos que compreendam como os sindicatos renovaram suas estruturas e processos internos para construir poder. Além disso, falta particularmente uma compreensão do projeto de democratização implementado pelos sindicatos docentes para manter seu poder num contexto neoliberal desafiador. Para preencher essa lacuna, este estudo documentou um exemplo empírico de estratégias bem-sucedidas para construir a democracia e o poder sindical no ambiente neoliberal, ao mesmo tempo que destacou as tensões encontradas como parte dos processos de renovação, enfatizando como a renovação continua sendo um projeto em andamento para os sindicatos docentes.

Para concluir, esta seção revisita a teoria fundamental sobre a democracia sindical para teorizar estratégias bem-sucedidas de renovação das estruturas e dos processos democráticos para construir o poder sindical. Ao fazer isso, ela se concentra na sensação dos membros de que “são” o sindicato como uma medida primordial para o poder sindical, além de medidas simples definidas pela filiação ou densidade (PEETZ & POCOCK, 2009).

A teoria sobre a democracia sindical destaca as formas pelas quais a estrutura e a organização sindical podem aumentar ou inibir a participação dos membros, especialmente o dilema da “centralização versus descentralização” na formação da política e das decisões sindicais (GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019, p. 102). Embora a literatura observe o risco de os sindicatos se tornarem organizações oligárquicas e burocráticas à medida que crescem em tamanho e complexidade, o que pode ameaçar a democracia (MICHELS, 1962; VOSS, 2010), as conclusões deste estudo revelaram que uma parte fundamental da renovação sindical bem-sucedida é a construção de estruturas centralizadas que facilitem a participação direta dos membros na tomada de decisões e na democracia participativa. Isso corrobora argumentos acadêmicos recentes de que “uma ação eficaz requer algum grau de coordenação geral, juntamente com a definição de prioridades estratégicas que unam os membros” (GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019, p. 101).

Os/As dirigentes e membros do sindicato entrevistados/as neste estudo demonstraram alto grau de reflexão ao reconhecerem que facilitar as camadas de contribuição de membros dentro de uma estrutura coordenada global, evitando ao mesmo tempo ser “*supergovernado*” (Ex-vice-presidente 2), parecia estabelecer um equilíbrio adequado entre a necessidade de centralização e a participação dos membros (BOXALL & HAYNES, 1997). Essa abordagem coordenada foi fundamental para colocar a voz dos membros no centro da tomada de decisões do sindicato e para agir como um freio ao poder da liderança (VOSS, 2010).

Há muitos exemplos de que a NSWTF já possuía mecanismos que facilitavam a participação dos membros dentro de uma estrutura coordenada global – órgãos formais, como a Conferência Anual e o Conselho, facilitavam o debate e a troca direta com as lideranças, ecoando as observações de Fitzgerald sobre como esses fóruns permitiam “um debate interno vigoroso, de modo que as lideranças são desafiadas e, às vezes, derrotadas no debate” (FITZGERALD, 2011, p. 237). A estrutura da Associação de base existente (apesar de algumas preocupações com este fórum) também foi considerada vital para proporcionar aos membros um espaço e fórum local dedicado para discutir assuntos locais, estabelecer contatos e construir poder de organização, canalizando ao mesmo tempo o feedback para a hierarquia sindical. Ter essa estrutura em rede num estado tão vasto e diversificado como Nova Gales do Sul significava que as vozes e as preocupações locais dos/das professores/as no chão da escola podiam ser transmitidas à liderança sindical.

Conforme argumentado por Stevenson *et al.* (2020), os/as professores/as, como profissionais qualificados/as, precisam de oportunidades para se expressarem na tomada de decisões, bem como de fóruns nos quais possam compreender a lógica por trás das decisões. Isso ecoa o sentimento de Weiner sobre a ação conduzida por membros, segundo o qual “uma democracia sindical mais profunda depende da presença do sindicato no local de trabalho, de modo que os membros entendam que *eles/elas são* o sindicato” (WEINER, 2015, p. 192).

Ter uma coordenação centralizada, ao mesmo tempo que envolvia diretamente os membros na tomada de decisões, não significava necessariamente um retrocesso ao sindicalismo ‘empresarial’ ou ‘gerencial’. Tampouco significava que a renovação sindical só era possível por meio de ações da liderança centralizada, forçando mudanças nos membros e grupos locais (VOSS & SHERMAN, 2000). Observou-se uma maior nuance neste estudo em torno da importância da coordenação centralizada para moldar a direção estratégica e a ação sindical, facilitando ao mesmo tempo a voz e a ação locais (GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019).

Embora a retórica neoliberal enfatize a atribuição da autoridade ao nível local como uma forma de supostamente “democratizar” a tomada de decisões, estudiosos/as argumentam (GAVIN & STACEY, 2023, entre outros/as) que a implementação da descentralização neoliberal, na verdade, prejudica o coletivismo. Como fica evidente neste estudo, as estruturas coordenadas centralmente continuam sendo fundamentais para garantir que a discussão democrática local e a contribuição de diversas vozes sejam promovidas, bem como para que uma síntese coletiva das ideias dessas discussões seja gerada, a fim de formar uma frente unida. A coordenação centralizada, que fornecia orientação estratégica geral, também continuou a ser importante, dadas as pressões contemporâneas sobre a profissão docente, tais como a sobrecarga de trabalho, que podiam limitar a participação sindical (FITZGERALD *et al.*, 2019; GAVIN *et al.*, 2022). Também permitiu às lideranças desempenhar um importante papel interpretativo e educativo para selecionar as opiniões de membros e explicar as decisões.

Este estudo de caso oferece, portanto, um exemplo de democratização sindical conduzida pelos membros dentro de uma estrutura coordenada geral, representando uma resposta a algumas críticas contemporâneas de que os sindicatos docentes são excessivamente centralizados e aos malefícios de concentrar o poder sindical na liderança (VOSS & SHERMAN, 2000; BASCIA & MAHARAJ, 2022; DYKE & BATES, 2020). Também constitui um exemplo único de como a democracia pode ser construída e renovada dentro do âmbito da própria organização sindical, em contraste com exemplos em outros lugares (por exemplo, nos EUA) de grupos de reforma, facções ou grupos dissidentes de professores/as que emergem dentro ou fora dos sindicatos docentes como um desafio ao poder da liderança sindical. Assim, a implementação da democracia e a renovação de processos e estruturas de forma conduzida pelos membros e que facilitasse a voz coletiva pareciam vitais para construir o poder sindical e garantir que os membros sentissem “que *eles/elas* são o sindicato” (WEINER, 2015, p. 192).

No entanto, embora as estruturas do sindicato fossem amplamente percebidas como facilitadoras eficazes da voz coletiva, o estudo destaca como a renovação continua sendo um projeto em andamento que requer adaptação e mudanças constantes. É preciso considerar se as estruturas e os processos democráticos são “adequados ao objetivo” em ambientes em mudança (BASCIA & MAHARAJ, 2022; STEVENSON *et al.*, 2020). Compreender como os sindicatos fortaleceram os esforços de democratização como parte dos processos de renovação continua sendo uma área surpreendentemente pouco desenvolvida dos estudos sobre renovação sindical (MURRAY, 2017; YU, 2014). Como evidenciado neste estudo, embora seja vital ter estruturas democráticas, tais estruturas, por si só, podem não facilitar necessariamente a participação intensa de membros e o exercício eficaz da voz coletiva. Isso corrobora o argumento de Voss (2010) de que, embora os legados históricos e culturais dos sindicatos possam sufocar a renovação interna, a renovação consistente da prática democrática é imperativa para se adaptar efetivamente às preferências dos membros e às várias pressões internas e externas.

Muitos exemplos de renovação das estruturas democráticas ao longo do tempo ficaram evidentes neste caso, desde a redução do tamanho de fóruns excessivamente grandes (por exemplo, a Conferência Anual) até a diversificação dos fóruns de base, com membros do sindicato frequentemente na vanguarda dos apelos à mudança e promovendo soluções. Uma motivação contemporânea para renovar as estruturas democráticas foi a apreciação das diversas pressões sobre os/as docentes que limitavam sua participação na vida do sindicato. Pesquisas extensas documentaram a carga de trabalho contemporânea e as pressões de tempo sobre os/as professores/as causadas por políticas descentralizadoras (FITZGERALD *et al.*, 2019) e como isso pode impedir a participação sindical (por exemplo, GAVIN *et al.*, 2022). Essas pressões são ainda mais pronunciadas para as mulheres ativistas sindicais, que enfrentam um “tríplice fardo” de trabalho profissional, responsabilidades de cuidados e participação sindical (GAVIN *et al.*, 2022). Estudos

(por exemplo, GAVIN, 2022) enfatizam de forma semelhante a importância de os sindicatos criarem espaços participativos para as gerações mais jovens e para aqueles/as que são novos/as na profissão docente.

Uma das respostas que o sindicato estudado deu a essas pressões contemporâneas foi a criação de comitês de trabalho baseados nas escolas, que permitiram aos membros se envolverem coletivamente no âmbito escolar, juntamente com as associações. Embora o sindicato tenha sido eficaz na renovação de suas estruturas democráticas quando necessário para impulsionar a participação, o estudo reforçou a necessidade de que tanto as lideranças sindicais quanto membros reconheçam as barreiras à participação e se envolvam num projeto de renovação constante para aumentar a voz coletiva e a capacidade de participação (BASCIA & MAHARAJ, 2022). Isso ecoa o argumento de Stevenson *et al.* de que os sindicatos docentes são “organizações complexas” que “precisam revisar criticamente as práticas atuais e identificar todas as práticas que atuam como um obstáculo à participação e ao engajamento” (STEVENSON *et al.*, 2020, p. 89).

Além da necessidade de renovação contínua das estruturas democráticas internas, este estudo também destacou as tensões e lutas em torno da comunicação do sindicato com os membros para construir o poder sindical e permitir que participem da vida do sindicato. Embora os avanços tecnológicos tenham oferecido espaço para “formas muito mais inovadoras, inclusivas e potencialmente eficazes de organização” (GREENE, HOGAN & GRIECO 2003, p. 284), e de fato este estudo mostrou maneiras importantes pelas quais a NSWTF aprimorou suas tecnologias de comunicação ao longo do tempo para envolver os membros na tomada de decisões e campanhas sindicais, ele também mostrou como as ‘novas’ formas de comunicação, por si só, podem ser insuficientes para aumentar a solidariedade e o envolvimento. Essa visão matiza a literatura emergente sobre o papel desempenhado pelas mídias sociais, por exemplo, nas campanhas dos sindicatos docentes (BLANC, 2019).

Para Gumbrell-McCormick & Hyman, embora “a informatização e as tecnologias da internet tenham trazido uma revolução virtual nas comunicações sindicais”, a dependência excessiva dessas tecnologias para construir a participação dos membros traz o risco de minar o coletivismo e contribuir para o desengajamento (GUMBRELL-MCCORMICK & HYMAN, 2019, p. 104). Tais sentimentos foram expressos particularmente pelos/as participantes do estudo em sua apreciação das reuniões em massa de anos anteriores para construir um senso de solidariedade e conexão. Formas mais ‘tradicionais’ de comunicação continuam sendo vitais para a voz dos membros nas questões, e as comunicações precisam permitir uma interação ‘bidirecional’ que forneça um caminho para o feedback à liderança, bem como aumente o coletivismo dos membros. Uma maior conexão por meio de novas tecnologias, portanto, pode não se traduzir diretamente num maior envolvimento dos membros em sua própria capacidade e convida a uma oportunidade para pesquisas adicionais sobre maneiras pelas quais as mídias sociais podem ser efetivamente utilizadas pelos sindicatos para aumentar o coletivismo e organizar ações (TARLAU, 2023).

Considerações finais

Este artigo documentou um exemplo contemporâneo de renovação bem-sucedida do sindicato docente para construir poder na era neoliberal, contribuindo para a compreensão teórica da democratização pelos sindicatos docentes dentro da literatura mais ampla sobre democracia sindical e renovação (FAIRBROTHER, 1984; VOSS, 2010; YU, 2014). Embora este caso tenha mostrado que a NSWTF renovou com sucesso suas estruturas e processos democráticos nas últimas décadas, o clima neoliberal e as pressões contemporâneas sobre o sindicalismo significam que a renovação continua sendo um projeto em andamento dos sindicatos para fortalecer a democracia e o poder.

Os resultados do estudo mostraram como o poder interno pode ser construído com sucesso através da criação de fóruns e processos democráticos conduzidos pelos membros que promovem a voz coletiva dentro de uma estrutura coordenada. No entanto, as conclusões também destacaram que a renovação continua em andamento para a construção do poder; os sindicatos precisam avaliar rigorosa e rotineiramente suas estruturas democráticas e práticas de tomada de decisão e determinar se são adequadas a seu propósito em contextos neoliberais em evolução (BASCIA & MAHARAJ, 2022; MANCINI, 2020; STEVENSON *et al.*, 2020).

Num momento em que o movimento sindical mais amplo começa a se voltar para exemplos de revitalização bem-sucedida em outros lugares, este artigo documentou um caso valioso que ilustra como os sindicatos docentes podem colocar a democracia em prática para construir e manter o poder e as tensões contínuas presentes nesse processo. Embora limitado ao exame de um único sindicato docente, pode haver lições importantes para sindicatos docentes em outros lugares, bem como para o sindicalismo em geral. Pesquisas futuras podem considerar as implicações dos esforços de democratização, incluindo seu efeito na organização sindical e mobilização em campanhas e entre diferentes grupos de membros, bem como o papel das formas emergentes de comunicação sindical (por exemplo, mídias sociais) no fortalecimento da voz coletiva dos membros.

Notas

- 1 Artigo originalmente publicado com o título *Teacher unions, democracy and participation: building internal power in an Australian teacher union*, Mihajla Gavin, em *Globalisation, Societies & Education (Vol 23, Issue 1, 2025)*. Reproduzido com permissão de Informa UK Limited, que opera como *Taylor & Francis Group*: <https://www.tandfonline.com>. Tradução realizada por Ana Lucia do Carmo Dantas e Fernando Scheibe.
- 2 Este trabalho foi apoiado pela bolsa de pesquisa da Escola de Negócios da Universidade de Sydney. Também agradeço à profa. Susan McGrath-Champ por fornecer feedback sobre uma versão anterior do artigo.

Referências

- ANDERSON, J. C. 1978. "A Comparative Analysis of Local Union Democracy." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 17 (3): 278–295. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1978.tb00138.x>.
- AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS (ABS). 2022. "Trade Union Membership." Accessed July 2, 2023. <https://www.abs.gov.au/statistics/labour/earnings-and-working-conditions/trade-union-membership/latest-release>.
- BALL, S. 2003. "The Teacher's Soul and the Terrors of Performativity." *Journal of Education Policy* 18 (2): 215–228. <https://doi.org/10.1080/0268093022000043065>.
- BASCIA, N. 2015. "Perspectives on Teacher Unions: History, Discourse, and Renewal." In *Teacher Unions in Public Education: Politics, History, and the Future*, edited by N. Bascia, 1–8. New York: Palgrave Macmillan.
- BASCIA, N., and S. Maharaj. 2022. "After the Dust Has Settled: Enduring Teacher Unionism." *Critical Education* 13 (4): 5–19.
- BASCIA, N., and H. Stevenson. 2017, May. "Organising Teaching: Developing the Power of the Profession." *Education International*: 1–72.
- BLACKMORE, J. 2004. "Restructuring Educational Leadership in Changing Contexts: A Local/Global Account of Restructuring in Australia." *Journal of Educational Change* 5 (3): 267–288. <https://doi.org/10.1023/B:JEDU.0000041044.62626.99>.
- BLANC, R. 2019. *Red State Revolt: The Teachers' Strike Wave and Working-Class Politics*. London: Verso Books.
- BOXALL, P., and P. Haynes. 1997. "Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-Liberal Environment." *British Journal of Industrial Relations* 35 (4): 567–591. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00069>.
- BRENDEN, H. 2018. "Democracy within Democratic Organizations: Why Discussion and Disagreement Are Necessary for Progress in Teacher Unions." *The Assembly: A Journal for Public Scholarship on Education* 1 (1): 37–44. <https://doi.org/10.33011/assembly.v1i1.25>.
- CAMPBELL, C., H. Proctor, and G. Sherington. 2009. *School Choice: How Parents Negotiate the New School Market in Australia*. Crows Nest, NSW: Allen and Unwin.
- DYKE, E., and B. M. Bates. 2020. "Educators Striking for a Better World: The Significance of Social Movement and Solidarity Unionisms." *Berkeley Review of Education* 9 (1), <https://doi.org/10.5070/B89146423>.
- FAIRBROTHER, P. 1984. *All Those in Favour: The Politics of Union Democracy*. London: Pluto Press.
- FAIRBROTHER, P. 1986. "Union Democracy in Australia: Accommodation and Resistance." *Journal of Industrial Relations* 28 (2): 171–190. <https://doi.org/10.1177/002218568602800201>.
- FAIRBROTHER, P. 2005. "Rediscovering Union Democracy: Processes of Union Revitalization and Renewal." *Labor History* 46 (3): 368–376.
- FAIRBROTHER, P. 2015. "Rethinking Trade Unionism: Union Renewal as Transition." *The Economic and Labour Relations Review* 26 (4): 561–576. <https://doi.org/10.1177/1035304615616593>.
- FIORITO, J., I. Padavic, and P. S. DeOrtentiis. 2015. "Reconsidering Union Activism and Its Meaning." *British Journal of Industrial Relations* 53 (3): 556–579. <https://doi.org/10.1111/bjir.12054>.
- FITZGERALD, D. 2011. *Teachers and Their Times: History and the Teachers Federation*. Sydney, NSW: UNSW Press.

- FITZGERALD, S., S. McGrath-Champ, M. Stacey, R. Wilson, and M. Gavin. 2019. "Intensification of Teachers' Work under Devolution: A 'Tsunami' of Paperwork." *Journal of Industrial Relations* 61 (5): 613–636. <https://doi.org/10.1177/0022185618801396>.
- FLANDERS, A. 1970. *Management and Unions*. London: Faber.
- FREGE, C., and J. Kelly. 2003. "Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective." *European Journal of Industrial Relations* 9 (1): 7–24. <https://doi.org/10.1177/095968010391002>.
- FRIEDMAN, E. 2012. "Getting Through the Hard Times Together? Chinese Workers and Unions Respond to the Economic Crisis." *Journal of Industrial Relations* 54 (4): 459–475. <https://doi.org/10.1177/0022185612448762>.
- GAHAN, P., and S. Bell. 1999. "Union Strategy, Membership Orientation and Union Effectiveness: An Exploratory Analysis." *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work* 9 (3): 5–30. <https://doi.org/10.1080/10301763.1999.10669197>.
- GAVIN, M. 2017. "Building Capacity to Respond Strategically – How Teacher Unions in Australia Can Look Internally in Order to Respond to Global Education Reform." In Proceedings of the 69th Annual Meeting of the US Labour and Employment Relations Association (US LERA), Anaheim, California, 3 June. <https://www.leraweb.org/assets/docs/Publications/2017%20LERA%20Proceedings-Web.pdf>.
- GAVIN, M. 2019. "Changing Conditions of Work in Neoliberal Times: How the NSW Teachers' Federation Has Responded to Changes in Teachers' Industrial and Professional Working Conditions in NSW Public Education, 1985–2017." Unpublished PhD thesis, University of Sydney.
- GAVIN, M. 2022. "Raising Teachers' Voices: How Teacher Unions Build Grassroots Intellectualism to Resist Neoliberal Education Reform." In *Empowering Teachers and Democratising Schooling: Perspectives from Australia*, edited by S. Kolber and K. Heggart, 159–172. Singapore: Springer.
- GAVIN, M., S. McGrath-Champ, M. Stacey, and R. Wilson. 2022. "Women's Participation in Teacher Unions: Implications of a 'Triple Burden' for Union Gender Equality Strategies." *Economic and Industrial Democracy* 43 (2): 830–852. <https://doi.org/10.1177/0143831X20958481>.
- GAVIN, M., and M. Stacey. 2023. "Enacting Autonomy Reform in Schools: The Re-shaping of Roles and Relationships under Local Schools, Local Decisions." *Journal of Educational Change* 24: 501–523. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09455-5>.
- GLASER, B., and A. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- GREENE, A., J. Hogan, and M. Grieco. 2003. "Commentary: E-Collectivism and Distributed Discourse: New Opportunities for Trade Union Democracy." *Industrial Relations Journal* 34 (4): 282–289. <https://doi.org/10.1111/1468-2338.00275>.
- GUMBRELL-MCCORMICK, R., and R. Hyman. 2019. "Democracy in Trade Unions, Democracy through Trade Unions?" *Economic and Industrial Democracy* 40 (1): 91–110. <https://doi.org/10.1177/0143831X18780327>.
- HYMAN, R. 2007. "How Can Trade Unions Act Strategically?" *Transfer: European Review of Labour and Research* 13 (2): 193–210. <https://doi.org/10.1177/102425890701300204>.
- KELLY, J. 1998. *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.
- KELLY, J. 2015. "Trade Union Membership and Power in Comparative Perspective." *The Economic and Labour Relations Review* 26 (4): 526–544. <https://doi.org/10.1177/1035304615614445>.
- LÉVESQUE, C., and G. Murray. 2002. "Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy." *Labor Studies Journal* 27 (3): 39–65. <https://doi.org/10.1177/0160449X0202700304>.

LÉVESQUE, C., and G. Murray. 2003. "Union Bargaining Power in the Global Economy: A Comparative Study of Workplace Change and Local Unions in Canada and Mexico." In Thirteenth IIRA World Congress, Berlin, 12 September.

LÉVESQUE, C., and G. Murray. 2010. "Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity." *Transfer: European Review of Labour and Research* 16 (3): 333–350. <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>.

LINCOLN, Y. S., and E. G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

MAGUIRE, M., A. Braun, and S. Ball. 2018. "Discomforts, Opposition and Resistance in Schools: The Perspectives of Union Representatives." *British Journal of Sociology of Education* 39 (7): 1060–1073. <https://doi.org/10.1080/01425692.2018.1443431>.

MANCINI, C. 2020. "Austerity, Struggle, and Union Democracy: Bill 115 and the Ontario Secondary School Teachers' Federation, an Insider View." *Labor Studies Journal* 45 (1): 8–31. <https://doi.org/10.1177/0160449X20901646>.

MEADMORE, P. 2001. "'Free, Compulsory and Secular'? The Re-invention of Australian Public Education." *Journal of Education Policy* 16 (2): 113–125. <https://doi.org/10.1080/02680930010025329>.

MICHELS, R. 1962. *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy*. New York: The Free Press.

MOE, T. M. 2006. "Union Power and the Education of Children." In *Collective Bargaining in Education: Negotiating Change in Today's Schools*, edited by J. Hannaway and A. J. Rotherman, 229–256. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

MURRAY, G. 2017. "Union Renewal: What Can We Learn from Three Decades of Research?" *Transfer: European Review of Labour and Research* 23 (1): 9–29. <https://doi.org/10.1177/1024258916681723>.

NSW Department of Education. 2021. "NSW Education in Numbers for 2021." Accessed July 14, 2023. <https://education.nsw.gov.au/news/latest-news/nsw-education-in-numbers-for-2021>.

NSWTF. 1986a. "Committee to Review Federation Structure." *Education*. 2 June.

NSWTF. 1986b. "Jennie George – President." *Education*. 6 October.

NSWTF. 1990. "Reducing the Size of Annual Conference and Council." *Executive Minutes*. 13 February.

NSWTF. 2000. "Who Runs the Teachers Federation?" *Education*. 10 April.

NSWTF. 2008. "Technology and Activism." *Executive Minutes*. 1 July.

NSWTF. 2010. "Maximising Debate, Discussion and Participation at Annual Conference." *Council Decisions*. 13 March.

NSWTF. 2014. *The 2014 Annual Report of the NSW Teachers Federation*.

NSWTF. 2015. *The 2015 Annual Report of the NSW Teachers Federation*. Thornleigh, NSW.

NSWTF. 2017a. *The 2017 Annual Report of the NSW Teachers Federation*. Sydney, NSW.

NSWTF. 2017b. "Core of Our Decision-Making Processes Is Democracy." *Education*. November.

OLSEN, W. 2004. "Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed." In *Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed*, edited by W. K. Olsen, M. Haralambos, and M. Holborn, 108–113. Ormskirk: Sociology Causeway Press Ltd.

- PEETZ, D., and J. Bailey. 2011. "Neoliberal Education and Union Responses in Australia." In *The International Handbook of Labour Unions: Responses to Neo-Liberalism*, edited by Gregor Gall, Adrian Wilkinson, and Richard Hurd, 62–81. Cheltenham: Edward Elgar.
- PEETZ, D., and B. Pocock. 2009. "An Analysis of Workplace Representatives, Union Power and Democracy in Australia." *British Journal of Industrial Relations* 47 (4): 623–652. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00736.x>.
- PROCTOR, H., and A. Sriprakash. 2013. "School Systems and School Choice." In *Education, Change and Society*, edited by Raewyn Connell, et al., 213–233. 3rd ed. South Melbourne, Victoria: Oxford University Press.
- SAHLBERG, P. 2012. "Global Educational Reform Movement Is Here!" Accessed July 15, 2023. <https://pasisahlberg.com/global-educational-reform-movement-is-here/>.
- SPAULL, A. 1985. *A History of Federal Teachers Unions in Australia: 1921–1985*. Carlton South, Victoria: Australian Teachers' Federation.
- STEVENSON, H., B. Carter, A. Milner, and M. A. V. Castillo. 2020. *Your Turn! Teachers for Trade Union Renewal*. Brussels: European Trade Union Committee for Education.
- TARLAU, R. 2023. "Networked Movements and Bureaucratic Unions: The Structure of the 2018 #RedForEd Teachers' Strikes." *ILR Review* 76 (5): 833–863. <https://doi.org/10.1177/00197939231189200>.
- VICKERS, M. 2005. "In the Common Good: The Need for a New Approach to Funding Australia's Schools." *Australian Journal of Education* 49 (3): 264–277. <https://doi.org/10.1177/000494410504900304>.
- VOSS, K. 2010. "Democratic Dilemmas: Union Democracy and Union Renewal." *Transfer: European Review of Labour and Research* 16 (3): 369–382. <https://doi.org/10.1177/1024258910373868>.
- VOSS, K., and R. Sherman. 2000. "Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement." *American Journal of Sociology* 106 (2): 303–349. <https://doi.org/10.1086/316963>.
- WEBB, S., and B. Webb. 1897. *Industrial Democracy*. London: Longmans.
- WEINER, L. 2014. "Teachers' Unions and Democracy." Jacobin. Accessed January 17. <https://jacobin.com/2014/01/teachers-unions-and-democracy>.
- WEINER, L. 2015. "The Teachers' Trifecta: Democracy, Social Justice, Mobilization." In *Teacher Unions in Public Education: Politics, History, and the Future*, edited by N. Bascia, 189–199. New York: Palgrave.
- YU, K. 2014. "Organizational Contexts for Union Renewal." *Industrial Relations* 69 (3): 501–523. <https://doi.org/10.7202/1026756ar>.
- ZADKOVICH, G. 1999. *To Deliver Us Our Future: Developing Strategy for Difficult Times*. Sydney: NSW Teachers Federation.

Declaração de divulgação

A autora não informou nenhum conflito de interesses em potencial.