



4844 - Trabalho - 39ª Reunião Nacional da ANPEd (2019)
GT14 - Sociologia da Educação

O JORNALISMO DE EDUCAÇÃO EM JOGO: LUTAS DE PODER EM UMA REDAÇÃO JORNALÍSTICA

Rodrigo Pelegrini Ratier - Faculdade Cásper Líbero

Agência e/ou Instituição Financiadora: Capes, Programme Avenir Lyon-Saint Etienne (Palse), Coopération et Mobilités Internationales Rhône-Alpes (CMIRA)

O JORNALISMO DE EDUCAÇÃO EM JOGO:

LUTAS DE PODER EM UMA REDAÇÃO JORNALÍSTICA

Resumo: O objetivo do presente trabalho é descrever e analisar, à luz de aportes da Sociologia da socialização, a disputa em torno das concepções de jornalismo dentro de uma redação. O veículo em tela é Nova Escola, maior publicação para professores no Brasil. O intervalo de análise vai de 2006 a 2015, período em que tensões internas e pressões externas à redação alteraram a composição de seu quadro de funcionários, seu escopo de produção, sua cultura de trabalho e seu perfil editorial. Apoiando-nos operacionalmente nas noções bourdieusianas de campo e de capital simbólico e no conceito de configuração de Norbert Elias, procuramos demonstrar a fluidez dos bens simbólicos em jogo e dos grupos que medem forças. Evidencia-se também a imprevisibilidade da disputa. Seu desfecho não é passível de ser controlado por nenhum dos atores do espaço social, exigindo deles intuição e sentido de jogo para planejar os movimentos seguintes e prever as ações dos adversários.

Palavras-Chave: Jornalismo de educação. Capital simbólico. Configuração.

1. Introdução

No clássico *Sociologia do Jornalismo*, Erik Neveu (2006) destaca a importância analítica de se ocupar das dinâmicas que ocorrem dentro de uma redação jornalística. Argumenta o sociólogo francês que um olhar sobre o maquinário organizacional redacional – sua estrutura hierárquica, definições de responsabilidades, procedimentos de escolha de prioridades, ciclos temporais, gestão do espaço, interações rotineiras etc. – constitui um dos meios mais fecundos de compreender as realidades do trabalho jornalístico (Neveu, 2006, p. 75). Emergem relações de força e de conflito que, com efeito, dialogam com a percepção bourdieusiana (Bourdieu, 2004; 2005b) que concebe a redação jornalística como um campo: um universo particular com leis próprias, em que dominantes e dominados lutam por um capital específico e exercem relações permanentes para transformar ou conservar as estruturas existentes.

Por meio de observações sociológicas das relações cotidianas, resultado de uma reflexão sobre a atuação prática do pesquisador, pretende-se evidenciar uma intensa dinâmica social na redação jornalística de Nova Escola. Tal dinâmica se manifesta na forma de uma disputa entre grupos, formados por indivíduos que se encontram em torno de concepções distintas acerca do jornalismo de educação.

O insumo para a presente análise compreende documentos internos da instituição, relatos informais dos jornalistas da redação e, inspirado em Bourdieu (2005a), um esboço de socioanálise da experiência profissional do autor na redação^[1].

Privilegia-se a escala micro, em que o foco recai nos indivíduos e nos agrupamentos por eles formados. Para analisar o espaço social em tela a esta escala, recorre-se à noção de configuração de Norbert Elias (1991).

O termo é usado para assinalar a maneira como indivíduos e coletivos estão conectados num determinado espaço social. De acordo com Elias (1991), é a natureza e a forma dessas conexões que determina as estruturas sociais, bem como a distribuição de poder e as possibilidades de mudança ou reprodução social.

Para Elias (1991), a sociedade onde se dão os processos de individualização e socialização é um modelo de sociedade interdependente, em que as instituições sociais são formadas de pessoas que se unem às outras por meio de disposições e inclinações básicas.

Segundo Elias, tais inclinações se manifestam por meio de laços ou valências afetivas e político-econômicas. Nossa análise contempla esses três aspectos, mas procura demonstrar que o fator principal de união intragrupos e de oposição entre eles é a defesa de concepções distintas de jornalismo de educação.

Para melhor descrever uma dada configuração, o autor recorre à imagem do jogo, cujos modelos “são úteis para a imaginação sociológica, que tende a ser bloqueada por formas correntes de pensamento” (Elias, 1991, p. 80). Todos os modelos se baseiam em duas ou mais pessoas que medem as suas forças – para Elias, essa é a situação básica de um indivíduo em relação ao outro. Conflitos são vistos como constitutivos das relações sociais, com alianças e inimizades, cooperação e rivalidade a diferentes níveis. O conceito de relação de poder é substituído por força relativa dos jogadores, medida nas interações que ocorrem devido à situação de interdependência entre pessoas e grupos.

Pode-se dizer que o que está em jogo na redação é a disputa em torno da concepção hegemônica sobre o fazer jornalístico em uma revista para professores. Sociologicamente, podemos entender essa concepção como um capital simbólico específico, próprio do campo em disputa.

A noção bourdieusiana de capital simbólico, por sua vez, é aqui convocada por ajudar a sintetizar a vasta gama de atributos em disputa e iluminar aqueles mais proeminentes em um determinado momento, ilustrando o dinamismo do jogo e o que está na raiz das provas de força.

Argumenta-se que o capital simbólico específico em disputa na redação é um amálgama de quatro tipos de capital: jornalístico, educacional, gerencial e temporal.

O capital jornalístico é o reconhecimento, por parte dos pares, de competências e habilidades ligadas ao domínio técnico do jornalismo enquanto profissão: rapidez, criatividade, coerência e coesão na escrita, posse de fontes, capacidade de pesquisa em fontes primárias e secundárias, domínio do processo de edição jornalística (títulos, chamadas de capa etc.) e, na contemporaneidade, a versatilidade para a aplicação das habilidades tradicionais em mutimeios (impresso, audiovisual, hipertextual etc.)

Já o capital educacional diz respeito à posse de conhecimentos específicos sobre o campo da educação. Trata-se da habilidade de inserir a notícia imediata com seu contexto mais amplo, de modo a explicitar os lados em disputa no campo educacional e sua relação com outros campos de poder (econômico, político etc.). Manifesta-se concretamente na capacidade de sugestão de pautas, enfoques e angulações, bem como na orientação de pares e subordinados.

O capital gerencial acompanha a tendência contemporânea da profissão que aponta para o “jornalista-gestor”. Trata-se da ampliação das tarefas para além do domínio jornalístico (ligadas à técnica da profissão), cabendo ao profissional também lidar com obrigações administrativas: gestão de equipes (definições sobre plano de carreira, promoções etc.), financeira (criação e acompanhamento de borderôs e planos de negócio), relação com áreas como publicidade e marketing (derrubada do muro “Igreja/Estado” via definição conjunta das características da produção jornalística como produto: atributos, distribuição e venda), relações institucionais etc.

O capital temporal, por sua vez, é a expressão do poder institucional (Bourdieu, 2004). Relaciona-se ao posto ocupado na hierarquia formal da instituição. Está ligado ao acesso aos meios de produção (determinação de linhas de investimento, definição de linhas editoriais, pauta dos produtos, enfoques etc.) e reprodução (posse de cargos de chefia). É um capital que se obtém por meio da reconversão dos três capitais anteriormente citados e, em alguns casos, pela reconversão de capital social, que se materializa na forma de relacionamentos pessoais e na tessitura de uma rede de contatos com os círculos dirigentes.

Em termos metodológicos, portanto, o que se pretende é articular as noções de configuração e de capital para tentar explicar as dinâmicas de luta pelo poder numa redação jornalística.

2. Antecedentes da disputa

Nascida em março de 1986, Nova Escola foi criada por iniciativa do empresário Víctor Civita, então proprietário da editora Abril. Americano filho de italianos, Civita fundou em 1950, em São Paulo, uma editora que, no espaço de algumas décadas, se tornaria a maior da América Latina. Em 1985, o empresário cria a Fundação Víctor Civita (FVC), entidade sem fins lucrativos para abrigar projetos educacionais – Nova Escola foi o principal deles.

Formalmente, Nova Escola se define como revista para professores escrita por jornalistas. Recusa desde o início o rótulo de revista pedagógica, embora se enfatize algum grau de especialização em virtude da trajetória dos profissionais envolvidos na produção. Primeiro secretário-executivo da FVC, José Alcione Pereira declara, em entrevista em áudio de 1986:

“Não somos especialistas para reciclar ou formar professores. Somos uma empresa especialista em comunicação. Temos na Fundação pessoas que dedicaram sua vida quase inteira à educação. Vamos juntar duas experiências e fazer uma revista para o professor.” (Pereira, 1986)

Na primeira edição, 25 mil exemplares são vendidos em bancas. Um número quase 10 vezes superior, 220 mil exemplares, chega gratuitamente a escolas públicas graças a uma parceria firmada com o Ministério da Educação (MEC), que subsidiaria 52% do custo da tiragem, cabendo os outros 48% à FVC (Pereira, 1986). Iniciava-se ali a trajetória de dependência econômica do veículo ao Estado patrocinador. Ao longo de suas três décadas, a revista contou quase ininterruptamente com as chamadas “vendas em lote”, contratadas pelo MEC, secretarias estaduais e municipais. O total de revistas contratadas variou ano a ano. O ponto culminante se deu em 2008, quando a revista atingiu sua tiragem máxima, na casa de 1 milhão de exemplares mensais. Desses, 585 mil eram oriundos de vendas em lote. O subsídio estatal cessou momentaneamente apenas entre 1991 e 1992, no governo Collor de Mello (Revah, 2013, p. 85), e definitivamente a partir de 2015, com o corte do programa PNBE-periódicos.

Ainda no que diz respeito à dependência estatal, a entrevista de Pereira dava conta de que tal relação não impactaria a linha editorial da revista:

“Tem uma linha editorial que seguimos rigorosamente: valorizar o professor, resgatar o prestígio de antigamente e tudo o que é de importante para melhorar o ensino fundamental do país (...) Nos mantemos acima da política. Temos bom relacionamento e não recebemos nenhuma carta reclamando quanto à nossa ideologia de centro. Nossa ideologia particular não vai influir na feitura da revista. Isso é ponto pacífico.” (Pereira, 1986)

3. A disputa acerca do jornalismo de educação: o período 2006-2011

O ponto de partida para a análise das configurações na redação é o ano de 2006. A data assinala a chegada de Cláudia Costin, ex-ministra da Administração Federal e Reforma do Estado na gestão FHC (1998-1999) e ex-secretária da Cultura do Estado de São Paulo no governo Alckmin (2003-2005), à vice-presidência da Fundação Víctor Civita (FVC), mantenedora de Nova Escola.

Pelas mãos de Costin chegaram um novo diretor de redação e um coordenador pedagógico^[2]. A redação que os recebia àquele momento era responsável por um veículo com baixo grau de autonomia, fruto das configurações anteriormente descritas. No plano econômico, observa-se a dependência do subsídio estatal. E, no plano editorial, um governo por adesão ou silenciamento e pela defesa do construtivismo enquanto perspectiva político-pedagógica.

Para a redação, a mudança imediata mais relevante após a troca de comando foi a valorização da área de coordenação pedagógica, que passa a atuar ativamente na seleção das pautas, tendo inclusive poder de veto. A centralidade se materializava por mecanismos que inseriram a coordenação diretamente no fluxo de produção e aprovação das reportagens realizadas. As pautas instrucionais ganharam peso, enquanto a discussão mais ampla sobre educação, com foco em políticas públicas, ficou em segundo plano, confirmando o caráter pretensamente “apolítico” da publicação. Houve, ainda, um aumento do número de páginas editoriais, o que foi visto como sobretrabalho por parte da equipe.

Internamente, as transformações geraram atritos e queixas. A direção decidiu por mudanças na equipe, demitindo os profissionais que não se encaixassem nas novas expectativas por inaptações ou resistências – fossem elas jornalísticas ou educacionais. Em 2008, o *turnover* (rotatividade de pessoal) atingiu 43%. A chegada deste autor a Nova Escola coincide com esse momento de demissão coletiva. O convite recebido foi para substituir um dos editores dispensados.

Na ocasião, observava-se um grupo dominante “A” bastante coeso, que se caracterizava por ocupar os cargos mais altos na hierarquia, evidenciando, naquele momento, a importância do capital temporal. Tratava-se de um conjunto de seis pessoas, os mais graduados e experientes da redação.

No mesmo período, o comando da FVC passava das mãos de Cláudia Costin, que se tornaria secretária de educação do município do Rio de Janeiro, para o administrador de empresas David Saad. Na Fundação desde 2005 como diretor executivo (que passa a ser o cargo máximo), Saad liderava um processo de revisão estratégica, organizacional e financeira. As mudanças em Nova Escola pareciam se encaixar na nova filosofia. Ao longo do ano de 2008, a revista atingiria seu recorde histórico de tiragem, 1 milhão de exemplares.

Os resultados de público e a nova reputação da publicação conferiam à “torre de comando” a legitimidade para consolidar sua perspectiva de jornalismo perante a redação. Dias após a chegada deste autor (e de mais quatro colegas recém-contratados), a direção de redação e a coordenação pedagógica apresentaram, em reunião, o documento “decálogo editorial”, explicitando 10 pontos importantes que os jornalistas de Nova Escola deveriam ter em mente:

- Fazemos jornalismo E educação.
- Devemos contribuir de forma mais significativa para a melhoria da Educação.
- Nossas matérias devem ter mais relevância e consistência (o que prevê mais estudo) sem se tornarem chatas ou difíceis de ler.
- A revista precisa mostrar as dificuldades e não esconder a realidade. Fim do ‘Mundo de Alice’.
- Precisamos facilitar a vida do leitor, sempre (ele é o chefe).
- A pauta deve mostrar que tem gente boa fazendo coisas boas.
- Devemos tratar o professor como um profissional e não como um coitado (ou herói, iluminado).
- O professor deve ser corresponsabilizado pela má qualidade do ensino.
- A revista deve ser formativa e informativa ao mesmo tempo, levando o professor a teorizar a própria prática.
- Devemos trazer o que há de mais novo na área, assim como analisar as experiências de outros países.” (documento interno, maiúscula no original)

Entre os aspectos que chamam a atenção estão a preocupação mercadológica (“facilitar a vida do leitor”, matérias que não sejam “chatas ou difíceis de ler”) e uma aparente contradição que estaria na origem de disputas posteriores: “a pauta deve mostrar que tem gente boa fazendo coisas boas” ou “precisa mostrar as dificuldades e não esconder a realidade”.

As duas frases sintetizavam a oposição entre a manutenção de uma revista “apolítica”, que destacava sobretudo as soluções que dão certo, como Nova Escola havia sido durante toda sua história, e a ambição de uma publicação mais combativa.

A ambiguidade era reforçada pela não explicitação da linha editorial para além das diretrizes básicas. O que “cabia” ou “não cabia” em Nova Escola era aprendido pela equipe no dia a dia, na base da tentativa e erro, sendo o veredito sobre acertos e equívocos prerrogativa do grupo A.

O aspecto mais relevante do documento é a importância conferida à educação (“fazemos jornalismo E educação”). O documento é mais generoso nas menções ao ensino (“a revista deve ser formativa e informativa”, “nossas matérias devem ter mais relevância e consistência”, “levar o professor a teorizar sobre a própria prática” e sobretudo a ambiciosa “contribuir de forma mais significativa para a melhoria da Educação”) do que às questões de âmbito jornalístico.

Sinaliza-se o aumento de importância do capital educacional. Seu acúmulo não se dava, prioritariamente, pela educação formal. Seu instrumento fundamental era a formação em serviço. Nesse aspecto, o contato cotidiano com a coordenação pedagógica era a principal ritualidade. Presente em todas as etapas do fazer jornalístico – discussão de pautas, indicação de fontes, aprovação de casos, pauta fotográfica, leitura e aprovação de textos e títulos –, a atuação da coordenação era constante e contínua.

De posse dessas informações, já é possível esboçar o modelo de jogo típico daquele período.

Utilizando a modelação proposta por Elias (1991), pode-se falar numa configuração sob a forma de jogo a um nível entre dois grupos (o grupo gestor A e o grupo B, o restante da redação), em que o equilíbrio de poder se apresenta na forma $A \gg B$ (força relativa de A muito maior que a de B).

Mais graduados, experientes e coesos, os integrantes do grupo A possuíam uma perspectiva clara sobre o jornalismo de educação, defendendo-a internamente por meio da estruturação de mecanismos de proteção contra heresias – seja por meio da defesa da linha pedagógica pela coordenação, seja por meio da organização de diversas camadas de leitura e reescrita do material produzido pelos repórteres.

O grupo B, mais numeroso, jovem e disperso, ocupa postos mais baixos na hierarquia, sem uma ideia clara do jornalismo de educação. Composto por muitos recém-chegados, possui baixo conhecimento específico e laços frouxos. Conforme Elias (1991), teríamos nesse momento uma divisão de grupos basicamente guiada por valências políticas (o acesso a cargos de poder) e econômicas (a pertença a um determinado estrato social, se considerarmos como indicador suficiente as diferenças salariais entre chefes e subordinados).

O equilíbrio de poder nessas bases, porém, mostra-se instável a partir de 2010, com dois movimentos de reconfiguração concomitantes. O primeiro, relacionado a uma certa fadiga do modelo de gestão, manifesta-se pela explicitação em reuniões e sugestões de pauta, entre parte dos jornalistas do grupo B, do desejo de uma concepção de jornalismo menos orientada pelo enfoque didático-instrucional e mais para o debate de questões de políticas públicas, com maior autonomia para o jornalista na angulação de pautas e de estilo. Alguns de seus membros possuíam vivência prévia em outras organizações e projetos ligados à educação.

O segundo movimento, no interior do grupo dos jornalistas de baixa hierarquia, diz respeito ao surgimento de uma cisão, que chamaremos de grupo C. Também descontentes com o centralismo decisório, tendem a concordar com parte das concepções defendidas pelo grupo B, mas distinguem-se dele por razões eminentemente afetivas.

Mencionando a “profunda necessidade emocional que cada ser humano tem relativamente aos outros membros de sua espécie”, Elias (1991) nos fala na importância de considerar as valências emocionais entre as pessoas também como agentes unificadores da sociedade. Com efeito, parece ser essa dimensão – explicitada nas ações rotineiras como a escolha de colegas para o almoço, a frequência conjunta ao cafezinho e as saídas coletivas externas – a mais proeminente no entendimento não apenas da divisão dos jornalistas de baixa hierarquia, mas também na adesão de alguns desses jornalistas ao grupo dominante A.

O que se enxerga nesse momento é uma configuração sob a forma de jogo a um nível entre três grupos, em que o equilíbrio de poder se apresenta na forma $A \gg B + C$ (força relativa de A muito maior que a soma de B e C). O equilíbrio de poder se estabiliza com algumas concessões, marginais, no contexto geral da publicação (seções pequenas na revista e produções no site, tidas como menos prestigiosas), em favor da concepção de jornalismo do grupo B.

4. O período 2012-2013: fluidez do capital e reconfiguração

O processo de alteração da configuração se acentua com o movimento de um ator de nível superior. Em outubro de 2009, a engenheira química Angela Dannemann assumiu a direção executiva da FVC, em substituição a David Saad. Após um biênio de continuidade da gestão de Saad, Dannemann decide promover uma troca na direção de redação, em dezembro de 2011.

Diferentemente do antigo diretor de redação, alinhado com o grupo A, o novo diretor escolhe como parceiro preferencial a diretora executiva – a dupla forma o que chamaremos de grupo diretor ou grupo D. Sua opção é se recolher a um nível superior do jogo.

No primeiro nível, a diferença de força entre os grupos A e B diminui com a troca de guarda no comando da redação e a promoção de um dos integrantes do grupo B – este pesquisador – para as funções de comando do site de Nova Escola.

No contexto de encaixes estruturais em que Nova Escola estava inserida – então publicada por uma fundação ligada à maior editora de revistas do país –, era esperado que um produto digital tivesse menor prestígio. Até por isso, os controles editoriais e pedagógicos mostravam-se mais frouxos no site. Foi possível intensificar a abordagem em políticas públicas, eventualmente defendendo opiniões, com um estilo de escrita menos pautado pelo manual de estilo e uma edição com menos camadas de reescrita.

As concepções de jornalismo de educação dos grupos A e B se alimentavam de retóricas diferentes. Enquanto a do grupo B tem a noção de inovação como ideia-força, a do grupo A se foca na defesa da qualidade e da consistência pedagógica, pilares do modelo ainda hegemônico. O que faz com que diversos aspectos organizacionais – centralismo decisório, processos de reescrita sucessiva, respeito total às determinações da coordenação pedagógica – sejam valorados de formas distintas por cada um dos dois lados.

O que se enxerga nesse momento é uma configuração sob a forma de jogo a um nível entre três grupos, em que o equilíbrio de poder se apresenta na forma $A > B + C$ (força relativa de A maior que a soma de B e C). Ainda que a amplitude de poder a favor de A tenha diminuído, as cisões entre B e C ainda sustentam um equilíbrio de poder em situação de desigualdade.

No nível superior, a posição da direção executiva e do diretor de redação (grupo D) contribuía para um equilíbrio do tipo instável. Mantendo-se predominantemente como observadores do jogo, direção executiva e direção de redação afirmavam ver vantagens e desvantagens em ambos os modelos. Defendiam, ainda, a coexistência como forma de aprendizado mútuo. Com a tiragem da revista abaixo dos recordes de 2008, mas ainda com números relevantes, e com a audiência do site em crescimento, o grupo decisório se volta às questões gerenciais. A preocupação principal dizia respeito ao “clima” da redação. Em 2011, uma sondagem do Grupo Abril evidenciou que a FVC era uma das áreas com mais alto grau de insatisfação dentre as entidades que compunham a empresa. Apontavam-se dificuldades de gestão na redação.

O capital gerencial indica uma nova dimensão do profissionalismo jornalístico. Origina-se do movimento contemporâneo de reconfiguração do campo com a emergência de jornalistas-gestores. Conforme Neveu (2006) e Hallin e Mancini (2004), a crescente submissão do jornalismo ao polo econômico (necessidade de vendas crescentes, dependência de verbas publicitárias etc.) tem levado à valorização de aspectos como obtenção de receitas, controle de custos e bom relacionamento com clientes e com a equipe.

Esse último ponto era o mais sensível no caso da redação de Nova Escola. O centralismo decisório havia criado desgaste junto à equipe de repórteres. A experiência do site (grupo B), mais horizontal, também recebia críticas, sendo considerada como “bagunçada” ou “sem qualidade” pelo grupo dominante e mesmo por alguns membros da equipe do site. O grupo diretor D, que poderia ter alterado o equilíbrio de forças estabelecido, novamente não exerceu opção definitiva por nenhum dos dois modelos até o fim de 2013, aprofundando a concorrência interna e o panorama de instabilidade. As concepções de jornalismo de educação, já divergentes em relação ao caráter da publicação, a partir de então também colidiam explicitamente quanto às propostas de gestão.

5. O ano de 2014: prenúncios de crise, jogo a vários níveis

Transformações mais radicais ocorrem no início de 2014 motivadas pela consolidação de um novo tipo de configuração – o modelo de jogo a vários níveis.

Nessa configuração específica todos os jogadores se mantêm interdependentes, mas já não jogam diretamente uns com os outros. “Esta função é desempenhada por funcionários especiais que coordenam o jogo – representantes, funcionários, líderes, governos, cortes régias, elites monopolistas e assim por diante” (Elias, 1991, p. 93). Tais “funcionários especiais” concentram maior proporção de poder em relação aos jogadores de primeiro nível – a quem, de um ou outro modo, permanecem ligados.

Nesse ponto da análise, é importante detalhar a estrutura organizacional – de tipo piramidal – em que a redação se encontrava inserida.

O cargo máximo da Fundação Victor Civita era a presidência. Ao longo da história da FVC, a posição coube sempre a um membro da família mantenedora, os Civita: Victor Civita (1985-1990), Roberto Civita (1990-2013) e Victor Civita Neto (2013 em diante). O presidente acumula também o cargo máximo do conselho curador, criado nos anos 2000 após uma reforma estrutural que introduziu práticas de governança corporativa na entidade. Investido dessa autoridade, interage com a direção executiva.

Em tese, tal esquema piramidal faz com que o jogo analisado seja, por definição, um jogo a vários níveis. No caso do intervalo analisado, porém, os níveis superiores até então pouco interferiam nas disputas internas da redação, no mais das vezes apenas referendando as decisões da direção de redação (período 2006-2011) ou da direção executiva em parceria com a direção de redação (período 2012-2013). O jogo “real” era, então, um jogo a um nível, ainda que no período 2012-2013 já se esboçasse a participação mais efetiva do nível secundário.

Em busca de um plano para enfrentar o novo cenário, o conselho curador encomenda, no fim de 2013, a contratação de uma consultoria especializada em inovação estratégica. A consultoria produz o diagnóstico de que seria necessário investir na abertura de receitas no jornalismo digital para a sobrevivência, a longo prazo, da FVC.

Por sugestão da consultoria, instituiu-se um grupo de trabalho interno para implementar as mudanças necessárias ao novo modelo de negócios. Dois integrantes do grupo B – incluindo este pesquisador – são convidados pela diretoria executiva a planificar e empreender tais tarefas. A constituição do grupo de trabalho foi encarada pelos integrantes da redação como desaprovação externa ao grupo dominante A.

Preliminarmente, poderia se hipotetizar uma inversão no equilíbrio de poder no jogo em nível primário, de modo que $B > A$ e $B >> C$ (grupo B, que mede forças simultaneamente com A e C, tem força relativa maior que A e muito maior que C).

Tratava-se, porém, de elevação ambígua de capital temporal aos representantes de B, que se reportavam diretamente à direção executiva, mas não tinham ascendência hierárquica sobre A por constituírem um grupo à parte, especialmente concebido para a implantação do novo modelo de negócios e fora do organograma da redação.

Representa-se o momento de indefinição como um equilíbrio instável com ligeira desigualdade de forças a favor de B ($B \geq A$, B maior ou igual a A). Estabelecia-se um cenário de competição de modelos, com uma relativa equalização dos quatro tipos de capital entre os dois grupos. O capital temporal fora igualado por canetada da diretoria executiva. O educacional já se encontrava nivelado pelos requisitos de entrada e pelo incremento da disposição para o estudo por meio da formação em serviço. O capital jornalístico, com atributos em disputa na oposição “qualidade” (grupo A) versus “inovação” (grupo B), expressava de ambos os lados valores igualmente importantes na conjuntura. E o capital gerencial, apesar do momento de pendularidade para o modelo menos centralista (representado pelo grupo B), também era visto como relativamente equivalente pelas virtudes e deficiências de ambos os lados.

Um olhar mais abrangente exige considerar a reativação dos outros níveis do jogo. Tendo isso em mente, pode-se dizer que no início de 2014 a configuração se apresenta sob a forma de um jogo a três níveis do tipo oligárquico, em que “o equilíbrio de poder a favor do nível mais elevado é muito desproporcionado, rígido e estável” (Elias, 1991, p. 95). Este apresenta alianças em nível secundário, entre os representantes do grupo B (nomeados aqui como b) e o grupo diretor D, e em nível terciário, entre o presidente da entidade (p) e o conselho curador (CC), sendo representado pelas seguintes equações:

Nível terciário: $p + CC \gg D$ (onde p= presidente da entidade, CC= conselho curador e d= direção executiva)

Nível secundário: $D + b > a$ (onde D= grupo diretor, b= representante gerencial do grupo B e a= representante gerencial do grupo A)

Nível primário: $B \geq A$ e $B \gg C$.

Ao longo de 2014, uma combinação de dinâmicas internas e externas à redação colaboraram para novas alterações no jogo em nível primário. O relativo sucesso de um novo produto digital concebido pelo grupo B afrouxou as valências entre os integrantes do grupo A. Alguns de seus membros passaram a colaborar mais ativamente com as novas iniciativas, notadamente a coordenação pedagógica. O coordenador ainda mantém poderes de veto, mas observa-se, de um lado, uma inclinação de sua parte ao relaxamento do controle e, de outro, no que se refere ao grupo B, uma aceitação menos conflituosa do saber perito. Esses movimentos ocasionam isolamento dos membros remanescentes do grupo A que manifestavam contrariedade com as mudanças.

A produção de observáveis do aumento da força relativa do grupo B encaminhava a configuração de primeiro nível como uma situação $B > A$. Mas, paralelamente, uma determinação de nível terciário – evidenciando o caráter eminentemente oligárquico do jogo naquele momento – altera novamente o modelo de jogo. Com a imposição da presidência do conselho curador da implantação do modelo a custos menores, ocorre um novo episódio de demissão coletiva. São cortados cargos de redação com altos salários, atingindo em cheio os remanescentes do grupo A, virtualmente extinto.

6. O primeiro semestre de 2015: imprevisibilidade e opacidade do jogo

O novo cenário acarreta um movimento de tripla aliança entre integrantes do grupo B, membros de A com os quais já havia relações de colaboração e o grupo diretor D, gerando a formação de um novo bloco, que chamaremos de NB. Em nível primário, a configuração agora se apresentava como $NB \gg C$ (grupo NB com força relativa muito maior que grupo C). Em busca de legitimidade para a gestão que se iniciava, o grupo divulgou em reunião uma “carta de intenções” com cinco prioridades para o novo período:

“EQUIPE: Estamos em uma nova fase, somos uma equipe enxuta e precisamos estar ainda mais unidos (...)

PAUTAS: (...) Não há pauta proibida, nem fonte vetada. Precisamos todos tomar cuidado com nossa eventual autocensura (...) Também consideramos que os formatos de matérias podem ser mais flexíveis (...) podemos, juntos, fazer mais reuniões de pauta e de brainstorm para pensar em novos formatos.

DIÁLOGO: Vamos procurar manter um diálogo mais constante com cada um, para acompanhar mais de perto os talentos e as eventuais inquietações. Não precisamos esperar a DPR [avaliação de desempenho] para conversar, pelo contrário! (...)

AVALIAÇÃO/FORMAÇÃO: Queremos resgatar o processo que tínhamos de avaliar e refletir sobre o nosso trabalho, bem como retomar a programação de formações (tanto internas, com grupos de discussão, como com convidados externos).

DESAFIOS: (...) Junto com as tarefas cotidianas, devemos ter os desafios que nos tiram da zona de conforto, que nos movem a ir além profissionalmente e a cumprir nossa missão de contribuir para a melhoria da Educação brasileira.” (“carta de intenções”, documento interno)

No contraponto com a gestão anterior, chama a atenção a preocupação com um desengessamento de forma (“os formatos de matéria podem ser mais flexíveis”) e conteúdo (“não há pauta proibida, nem fonte vetada”). As críticas à autocensura sinalizavam um incentivo à maior liberdade temática. Salta aos olhos que diversas intenções (“acompanhar mais de perto os talentos e as eventuais inquietações”) façam menção a um conjunto de habilidades de gestão, indicando novamente a centralidade do capital gerencial naquele momento. No decálogo de 2008, tais competências não eram sequer nomeadas, ficando o foco para o capital educacional, citado agora apenas de passagem no reforço da missão da Fundação (“contribuir para a melhoria da Educação brasileira”).

Nota-se, por fim, uma naturalização do discurso produtivista (“somos uma equipe enxuta”, “devemos ter os desafios que nos tiram da zona de conforto”), materializando uma perspectiva que alicerçou toda a concepção do novo projeto.

Entretanto, em março de 2015 – pouco mais de dois meses após o início da gestão do novo bloco –, o projeto sofre um revés com o pedido de demissão da diretora executiva Angela Dannemann, fiadora do novo modelo em nível terciário. Em seguida a esse movimento, o presidente da Fundação, Víctor Civita Neto, convoca representantes do grupo NB (aqui nomeados como nb) para pedir novos cortes. Informa que Dannemann não será substituída naquele momento e pede, pela primeira vez, que se faça um estudo sobre os custos de interromper a versão impressa de Nova Escola.

Agudizava-se a crise do jornalismo como negócio. A editora Abril vivia processo de encolhimento, com a venda de ativos, fechamento de títulos e reduções de equipe. A FVC, por sua vez, renunciava um ano de 2015 com déficit, que teria de ser novamente coberto por desembolsos da família Civita.

A forma da tomada de decisão indicou nova alteração no modelo de jogo, uma vez que Civita Neto tomou a decisão de pedir cortes sem comunicar o conselho curador – que passava por um momento de defecção com as saídas de Fábio Barbosa (então CEO demissionário do Grupo Abril) e de Jorge e Beatriz Gerdau (empresários que interromperam o patrocínio do Instituto Gerdau à FVC).

A saída da diretora executiva e a marginalização do conselho curador ocasionam, a eliminação de um nível do jogo. O

cenário passa a ser um jogo a dois níveis do tipo oligárquico, que pode ser expresso pelas seguintes equações:

Nível secundário: $p \gg nb$ (força relativa do presidente muito maior do que a dos representantes do grupo nb)

Nível primário: $NB \gg C$ (força relativa do grupo NB muito maior do que C)

A essa altura, o jogo está fortemente concentrado no nível secundário, sendo acentuada a diferença de poder entre p e nb. Os efeitos da dominação se fazem sentir de maneira intensa: apenas nos três primeiros meses de 2015, o turnover já é de 23%, com demissões atingindo indistintamente os grupos NB e C; a revista digital Gestão Escolar é descontinuada e torna-se um caderno de Nova Escola; o canal de vídeos do site, que chegou a realizar mais de 200 produções por ano, é encerrado; e a redação se muda para um escritório menor, equivalente a um quarto da área original.

A revista Nova Escola, por sua vez, perde páginas editoriais para conter custos gráficos e deixa de ser vendida em bancas, canal em que a comercialização era deficitária. Porém, segue sendo impressa, contrariando a intenção original de Civita Neto. Este se declarou dissuadido pelos altos custos de um possível reembolso aos assinantes e de verbas rescisórias no caso de uma demissão coletiva ainda mais ampla. Outros três fatores podem ter pesado na decisão. Em primeiro lugar, uma defesa ativa dos representantes do grupo nb da importância de manter a publicação impressa até a consolidação de uma alternativa digital sustentável. Em segundo lugar, a repercussão negativa do boato de fechamento da revista junto ao círculo de institutos e fundações empresariais, em que a família Civita tinha presença constante. Em terceiro, a negociação, então sigilosa, para que a Fundação Lemann assumisse a estrutura e a publicação de Nova Escola, o que veio a se concretizar no início de 2017.

Seja qual for o peso dos fatores elencados, o “resgate” de Nova Escola, à revelia de Civita Neto, então presidente da FVC e do conselho editorial do Grupo Abril, exemplifica a ideia eliasiana de opacidade do jogo. Segundo Elias (1991), trata-se da impossibilidade – diretamente derivada da complexidade de um jogo a dois níveis – de um indivíduo usar a sua superioridade para orientar o jogo na direção das suas próprias metas e desejos.

7. Considerações finais

Uma armadilha a evitar é derivar a discussão para uma avaliação de mérito sobre as perspectivas de jornalismo de educação em disputa. Isso exigiria um outro trabalho. O que se pretendeu fazer aqui foi a descrição analítica das disputas entre as perspectivas sobre o jornalismo de educação, mostrando o lugar central dos jogos de poder em torno desse capital específico.

Chama a atenção a fluidez dos móveis em disputa. Sintetizados no conceito de capital simbólico específico, eles incluem aspectos jornalísticos, educacionais, administrativos/de gestão e temporais. A importância de cada um desses polos não é a mesma e pode variar conforme o tempo, influenciado novas configurações e sendo por elas influenciada.

Observa-se a instabilidade das configurações. No período de menos de uma década, contam-se ao menos quatro modelos de jogo diferentes, substituídos em intervalos de tempo cada vez mais curtos. Verifica-se que as decisões mais efetivas de transformação de configurações vieram, em sua maioria, de indivíduos posicionados nos níveis superiores do jogo. Independentemente disso, pode-se argumentar que houve, efetivamente, a superação de uma concepção de jornalismo de educação por outra.

Por fim, de uma perspectiva individual, evidencia-se o enorme desafio da atuação em um espaço social fluido e enigmático. Enfrentando ciclos vertiginosos de criação-destruição, o ator não encontra princípios seguros de orientação para a ação. Episódios de reorganização radical, materializados na forma de demissões coletivas que ocorrem com regularidade, são particularmente desestruturantes. Vivenciando o cotidiano incerto com assombro e desorientação, o indivíduo precisa recorrer sobretudo à intuição e ao sentido de jogo, contando com a sorte na tarefa de identificar onde está o poder, de planejar as jogadas seguintes e de, efetivamente, agir.

Referências

BOURDIEU, P. **Para uma sociologia da ciência**. Lisboa: Edições 70, 2004.

_____. **Esboço de auto-análise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005a.

_____. The Political Field, Social Science Field and the Journalistic Field. In: BENSON, R. e NEVEU, E. (Ed.). **Bourdieu and the Journalistic Field**. Cambridge: Polity Press, 2005b.

BOURDIEU, P.; CHARTIER, R. **O sociólogo e o historiador**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

CIVITA, V. **Carta do editor**. *Nova Escola*: 5 p., 1986.

ELIAS, N. **Introdução à Sociologia**. Lisboa: Edições 70, 1991.

FARIA, G. G. D. **A revista Nova Escola: um projeto político-pedagógico em andamento**. 25a Reunião Anual da Anped. Caxambu, 2002.

HALLIN, D. C.; MANCINI, P. **Comparing media systems: three models of media and politics**. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

NEVEU, E. **Sociologia do Jornalismo**. São Paulo: Loyola, 2006.

PEREIRA, J. A. **Detalhes da criação da Fundação Victor Civita e da revista Nova Escola**. CARNEIRO, G. 1986.

REVAH, D. **Escola e Nova Escola: faces de um velho sonho**. Hist. Educ. [online]. Porto Alegre. 17: 79-99 p., 2013.

[1] O autor deste trabalho atuou como jornalista na redação de Nova Escola entre os anos de 2008 e 2018.

[2] Para favorecer a impessoalidade, optou-se por não explicitar nomes e gêneros dos profissionais que compõem a redação, optando pelo uso do masculino e identificação pelo cargo ocupado.