

# COMO POTENCIALIZAR A PRODUÇÃO E O ACESSO À INFORMAÇÃO DE MANEIRA DESCENTRALIZADA E COLABORATIVA?


O caso Imprensa Jovem




CIDADE DE  
**SÃO PAULO**  
INOVAÇÃO E  
TECNOLOGIA


 [@smit\\_prefsp](https://www.instagram.com/smit_prefsp)  
instagram.com/smit\_prefsp

 [SMITPrefSP](https://www.facebook.com/SMITPrefSP)  
facebook.com/SMITPrefSP/

 [Secretaria de Inovação e Tecnologia SMIT](https://www.youtube.com/c/SecretariadelInovacaoeTecnologiaSMIT/)  
youtube.com/c/SecretariadelInovacaoeTecnologiaSMIT/

 [smit@prefeitura.sp.gov.br](mailto:smit@prefeitura.sp.gov.br)

 (11) 2075-7240

 Rua Libero Badaró, 425  
4º, 27º e 34º andares, Centro  
CEP 01009000  
São Paulo, SP, Brazil

## SMIT - SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (O11).lab, o laboratório de inovação da prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 120 mil servidores públicos da prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da prefeitura de São Paulo. Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**  
INOVAÇÃO  
E TECNOLOGIA

**Secretário**  
Juan Quirós

**Coordenador do (O11).lab**  
Vitor Cipriano de Fazio

**Assessoria técnica**  
Paula Gonçalves Dias  
Gabriela Yin Chen  
Gilmar Maciel Costa

**Secretário adjunto**  
Humberto A. P. Silva

**Coordenadora do programa**  
Rafaela Maria Mendes de Souza

### REALIZAÇÃO



**Coordenação:** Monise F. Picanço. **Equipe:** Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach, Marina Castro de Oliveira e Gabriela Trindade.  
**Design/motion:** Eduardo Asta. **Ícones:** Setyo Ari Wibowo (The Noun Project) CCBY ©

© Novembro.2022

Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

↓ Baixe os  
guias da coleção  
usando o QR  
code ao lado.



## CASO INSPIRADOR E SUA EQUIPE



# CIDADE DE SÃO PAULO EDUCAÇÃO

### NÚCLEO DE EDUCOMUNICAÇÃO

**Secretário de Educação**  
Fernando Padula

**Secretária Adjunta de Educação**  
Bruno Lopes Correia

**Secretária Executiva Municipal**  
Malde Maria Vilas Bôas

**Chefe de gabinete**  
Omar Cassim Neto

**Coordenadoria Pedagógica - COPED**  
Simone Aparecida Machado

**Núcleo Técnico de Currículo - NTC**  
Aparecido Suter da Silva Junior

**Equipe Técnica - Núcleo de Educomunicação**  
Carlos Alberto Mendes de Lima



# BEM VINDOS

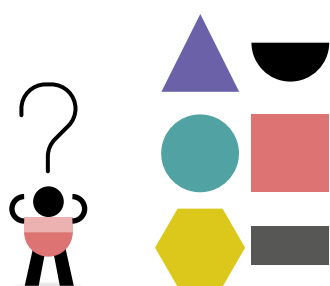
O CopiCola é uma iniciativa do (O11).lab e da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de **sistematizar as práticas** que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

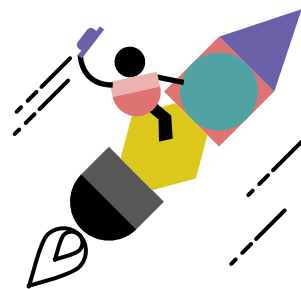
Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

# COMO USAR ESTE GUIA?



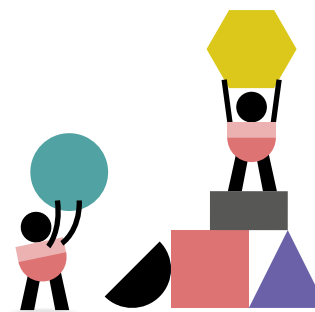
## O que é?

Aqui você aprende sobre as características centrais do caso inspirador deste guia. Uma apresentação do que ele é, como ele funciona, quais são seus objetivos, seus resultados e como ele foi implementado!



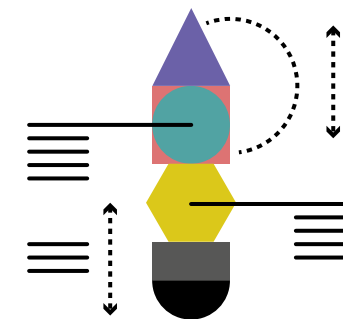
## Por que fazer?

Toda inovação tem potencialidades que podem ser replicadas em outros contextos. Este guia busca te inspirar e mostrar que fazer diferente no setor público pode dar certo. Aqui você vai aprender mais sobre **competências para inovar** necessárias para desenvolver serviços públicos voltados para o cidadão.



## Como fazer?

Aqui você encontra a metodologia e o passo a passo da inovação desenvolvida, além de atividades práticas que te convidam a também implementar!



## Lições aprendidas

Se você quiser saber mais sobre os aprendizados e dicas baseados na experiência dessa equipe, consulte essa seção!

# O QUE VOCÊ VAI APRENDER?

- **Construção colaborativa:** as agências de notícias do Imprensa Jovem desenvolvem suas ações a partir do diálogo constante e paritária entre estudantes e professores. Neste guia, vamos apresentar como uma gestão mais horizontal das atividades, baseada na escuta ativa e no desenvolvimento de protagonismo do público-alvo, pode ser desenvolvida em ambientes de trabalho.
- **Como desenvolver ecossistemas organizacionais:** estruturar uma rede engajada em torno de uma agenda pública, com gestão compartilhada da informação, é uma tarefa difícil. A atuação do Imprensa Jovem, baseada na troca entre unidades educacionais, diretorias de educação, secretaria, especialistas e universidades, lança luz sobre estratégias para construir conexões e fomentar ecossistemas institucionais.
- **Ferramentas para atuar em ambientes de constante transformação:** o Imprensa jovem trabalha com o campo da comunicação, que está em constante transformação tecnológica e disciplinar. Apresentamos neste guia diferentes estratégias que o programa utilizou para lidar com esse contexto.
- **Estruturar o programa:** o Imprensa jovem começa como uma iniciativa e se torna, a partir do trabalho de diferentes agentes, um programa dentro de sua Secretaria. Neste guia, você poderá acessar estratégias utilizadas pelo programa, relacionadas a um desenho de implementação flexível, que podem contribuir para a estruturação de outras iniciativas.

## SUMÁRIO

1 O QUE É? .....9

2 POR QUE FAZER? ..... 14

3 COMO FAZER? ..... 18

    Como construir ecossistemas comunicacionais? ..... 19

    Estruturar pilares e propósitos comuns..... 22

    Implementar a partir das agências de notícias ..... 24

    Processo de planejamento de uma agência de notícias 25

    Identificar, analisar e articular os atores ..... 29

    Capacitar e Engajar ..... 35

    Sustentar o programa.....38

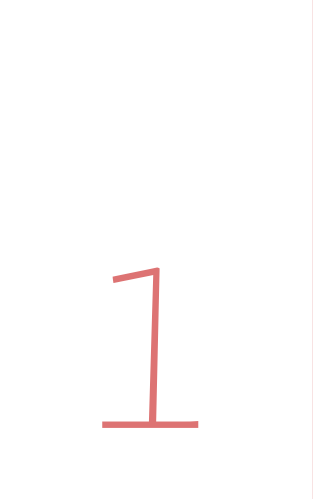
4 LIÇÕES APRENDIDAS ..... 42



Capítulos que  
contêm atividades.  
Tenha acesso a caixa  
de ferramentas  
completo usando o  
QR code abaixo





1

## O QUE É?

O Imprensa Jovem é o programa do Núcleo de Educomunicação da Secretaria Municipal de Educação (SME) que amplia os canais de interlocução das escolas, utilizando a comunicação como forma de aprender e informar a comunidade escolar.

O programa promove a **Educomunicação** no ambiente escolar. A partir da criação de agências de notícias, professores e estudantes constroem de maneira colaborativa produções jornalísticas em diferentes linguagens. No processo de elaboração, os estudantes repórteres criam pautas, realizam pesquisa, escrevem e produzem conteúdos em mídias diversas. As coberturas jornalísticas são compartilhadas por meio de blogs, rádios virtuais, canais no Youtube, páginas no Instagram e Facebook, entre outras mídias sociais. O objetivo é promover um ecossistema comunicativo, horizontal, pautado no diálogo e na participação, que potencialize a aprendizagem e leitura crítica da mídia.

O programa é um desdobramento do Programa Educom.Radio e nasceu em 2005 a partir da demanda de estudantes, que queriam gerar informação, em sua rádio escolar, para outras salas. Hoje, o Imprensa Jovem é desenvolvido por mais de 200 escolas em São Paulo. Envolve todos os níveis de ensino municipais e impacta mais de 5 mil estudantes de todas as idades. Sua atuação foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

(UNESCO), recebendo o prêmio Aliança para Mídia e Informação.

Os estudantes da Rede Municipal de Educação são os beneficiários diretos do Programa, que amplia suas habilidades críticas e criativas de maneira autônoma e colaborativa. O programa, no entanto, impacta toda a comunidade escolar, promovendo a conexão entre diferentes territórios e a troca entre instâncias da rede de ensino.

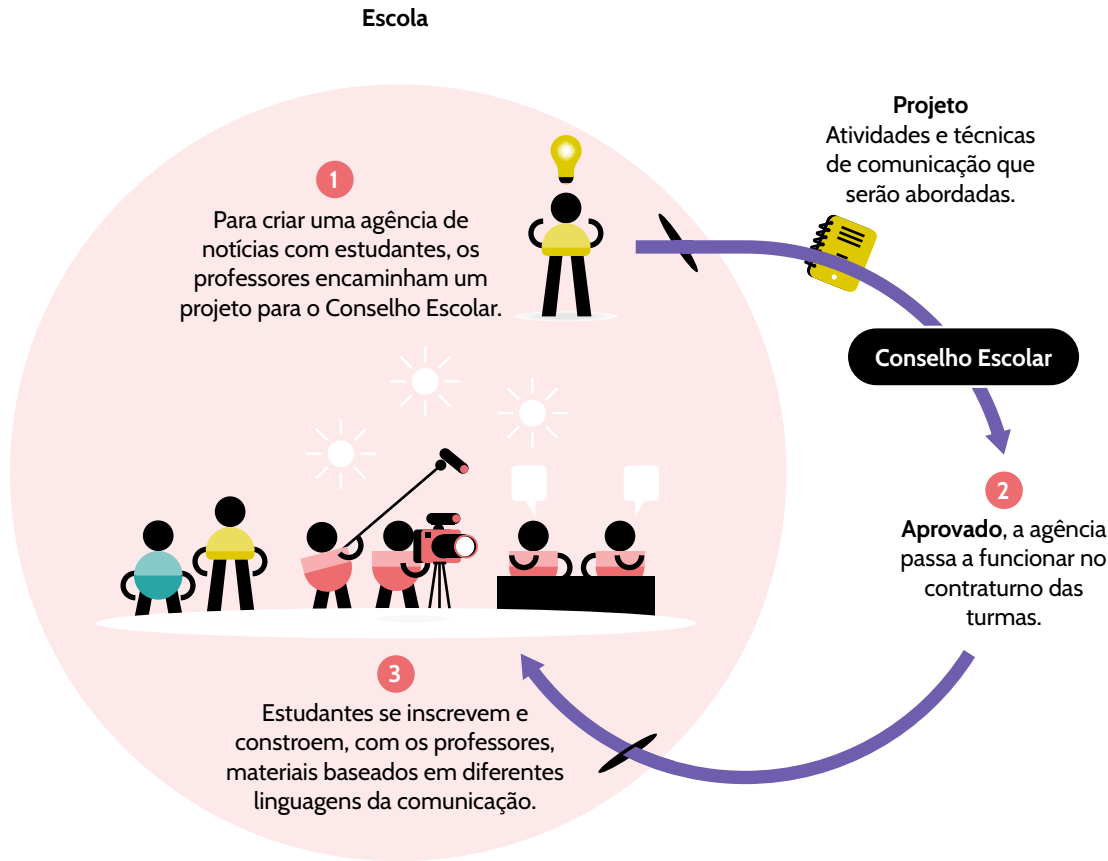
O Programa inova ao promover a aprendizagem a partir do ecossistema comunicativo, utilizando a comunicação como ferramenta de aprendizagem e de gestão participativa, superando o uso pontual e instrumental da mídia na educação. Ele também inova ao estabelecer um ambiente de conexões entre toda a rede de ensino e parceiros, proporcionando a troca de conhecimento e a gestão compartilhada da comunicação e informação.

### Educomunicação

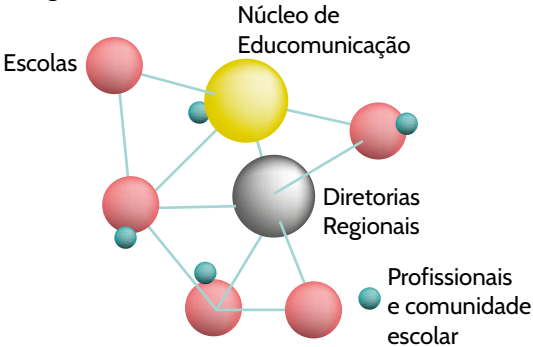
Educomunicação é um campo teórico-prático que busca desenvolver aprendizagens a partir da inter-relação entre processos de comunicação, TICs (tecnologias da informação e comunicação) e as demais áreas do conhecimento e vida social. Amplia as competências e envolve diversas linguagens e formas de expressão para a construção da cidadania. Abrange o planejamento e a produção de informação, em espaços educativos formais e informais. São pilares da Educomunicação: a mediação tecnológica, a leitura crítica da mídia, e a promoção do protagonismo e participação dos estudantes.

# COMO FUNCIONA O IMPRENSA JOVEM?

O programa Imprensa Jovem opera a partir do Núcleo de Educomunicação da SME em conjunto com as Diretorias Regionais e as unidades escolares.



## Diálogo em rede



- O Núcleo de Educomunicação e as Diretorias Regionais de Ensino propiciam oportunidades de troca de conhecimento e conexões a partir da oferta de cursos de educomunicação para formação de servidores e intercâmbio com as escolas do território.
- Esses encontros contribuem para a criação de uma rede entre os órgãos de gestão, as escolas, especialistas da sociedade civil, estudantes e a comunidade escolar.
- A partir do diálogo em rede, a troca de informações e conhecimentos se potencializa, desenvolvendo uma gestão compartilhada da informação entre os atores de diferentes hierarquias e espaços que operam no programa.

## COMO FOI IMPLEMENTADO O IMPRENSA JOVEM?

O processo de implementação do Imprensa Jovem se deu de forma gradual. O Programa começou como uma iniciativa piloto focada no rádio e foi sendo ampliado no decorrer do tempo, explorando novas linguagens midiáticas e se institucionalizando por meio de normatizações, até se consolidar como uma política pública municipal.



# RESULTADOS

200  
escolas envolvidas


Mais de  
5 mil  
estudantes engajados



Assista ao vídeo "JH - Pandemia da desinformação": [bit.ly/3Ykxnjx](https://bit.ly/3Ykxnjx)

Mais de  
28 mi  
visualizações em vídeos feitos por estudantes no Imprensa jovem (Henfil Filmes), em temas como gravidez da adolescência, paquera virtual e loura no banheiro.

Mais de  
43 milhões  
estudantes expuseram suas percepções sobre educação e escola. A consulta, feita por estudantes do Imprensa Jovem, foi utilizada no trabalho pedagógico dos professores na construção do Currículo da Cidade.

 Vencedor do Prêmio Aliança para Mídia e Informação, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

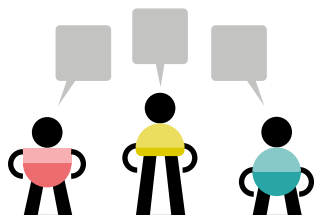
“O IMPRENSA JOVEM FOI, DEFINITIVAMENTE, UM DIVISOR DE ÁGUAS NA MINHA VIDA (...) EU NÃO VIA MAIS MOTIVAÇÃO NO QUE EU ESTAVA FAZENDO, O PORQUÊ DE EU ESTAR INDO PARA A ESCOLA.”

Julia - Ex-aluna da Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Professora Anna Silveira Pedreira

# 2

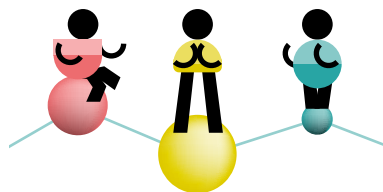
## POR QUE FAZER?

Quais são as potencialidades de promover acesso à informação de maneira descentralizada e colaborativa? Descubra mais neste capítulo.



### CONSTRUÇÃO COLABORATIVA E DEMOCRÁTICA DE CONHECIMENTO

Construção de conteúdo das agências de notícias passa pela deliberação conjunta entre professores e estudantes. Esse formato de operação coloca o professor como mediador e facilitador, promove a colaboração e democratiza o acesso ao conhecimento sobre como planejar, utilizar equipamentos e tecnologias e produzir informação com as comunidades.



### HORIZONTALIDADE

O desenvolvimento do ecossistema comunicativo do programa promove o diálogo e interlocução entre agentes em diferentes posições. Esse processo ocorre tanto nas unidades escolares, quanto na extensa rede de atores que se articula com o programa (escolas, diretorias, secretarias, especialistas, universidades etc.).



### APROPRIAÇÃO DE RECURSOS E FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA

Ao colocar o público-alvo no centro do processo de produção, o programa oferece condições para que os estudantes se apropriem de linguagens e tecnologias para desenvolver a comunicação comunitária. Isso potencializa a voz e permite o compartilhamento de informação a partir da visão da localidade.



### AMBIENTE DE COMPARTILHAMENTO

A rede ativada pelo programa descentraliza a criação de conhecimento e cria oportunidades de troca entre os agentes de diferentes posições. Esse funcionamento potencializa a autonomia e torna o compartilhamento de informação entre os agentes uma prática relevante e contínua.

---

## ECOSSISTEMAS COMUNICATIVOS

A noção de ecossistema comunicativo é chave para o campo da Educomunicação identificar os processos de troca e as inter-relações entre as tecnologias de comunicação e informação, grupos de pessoas e as aprendizagens do ambiente educacional.

Nesse sentido, uma agência de notícias operaria um ecossistema comunicativo. A produção de informação a partir de diferentes linguagens e plataformas leva a aprendizagens e comunicações diversas, alcançando inclusive diferentes públicos. Tudo isso cria conexões em rede que constroem e modificam o ambiente escolar continuamente.

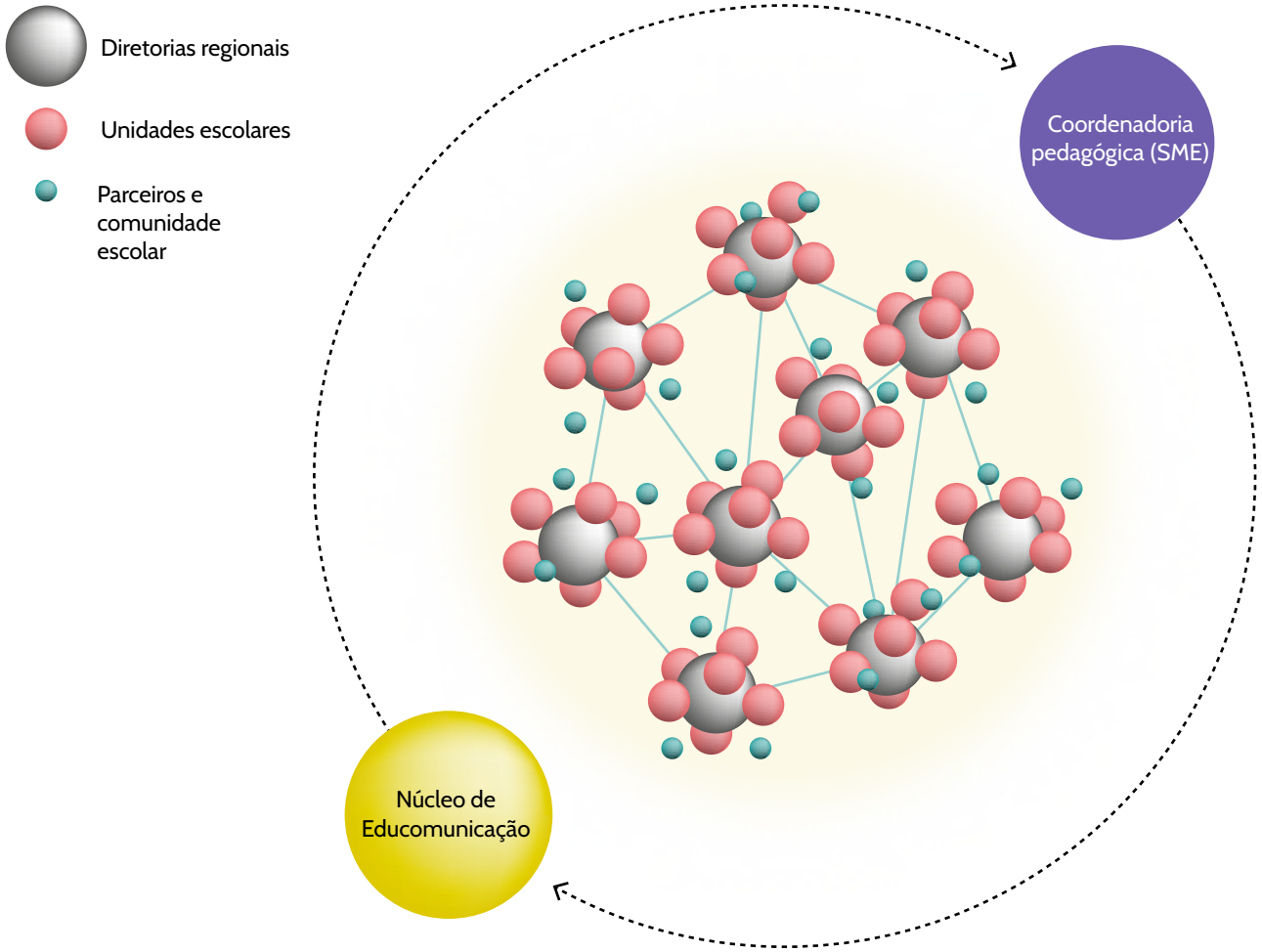
O Imprensa Jovem constitui também um ecossistema organizacional. Isso porque o programa oferece oportunidades de conexões entre diferentes entes da rede pública de ensino e parceiros. Esse processo ocorre de tal maneira que é possível identificar um ambiente de gestão compartilhada de comunicação, com os estudantes, professores, gestores da SME, universidades, organizações civis e especialistas contribuindo na criação e compartilhamento de conhecimento em torno da Educomunicação. Esse campo de conhecimento opera assim como uma agenda, conecta e promove trocas para fomentar a comunicação como tecnologia de aprendizagem.

A organização de um ecossistema não é rígida, e está em constante transformação, de modo que seus agentes podem desenvolver diferentes papéis a cada interação. Sua potência está exatamente na fluidez em que as conexões operam, e na capacidade de disseminar práticas e construir valores partilhados. Ao operar, um ecossistema transforma as inter-relações e a própria atuação dos diferentes atores, modificando suas posições e as condições para encorajar as práticas educomunicativas.

No caso do Imprensa Jovem, o ecossistema potencializa as trocas e os mecanismos de engajamento de atores em torno do programa, além de dar ferramentas para compartilhar conhecimento e autonomia para a criação de novos caminhos de aprendizagem nas unidades escolares.



Figura 1: Ecosistema organizacional do Imprensa Jovem



Referências

Para saber mais sobre ecossistemas organizacionais e comunicativos acesse:

- Os materiais e publicações disponibilizados pelo NCE (USP). URL: [bit.ly/3FsNx1x](https://bit.ly/3FsNx1x)
- O artigo “Inovação e Criatividade na Educação Básica: Dos conceitos ao ecossistema”, de David Cavallo e colaboradores, de 2016. URL: [bit.ly/3iSPBZO](https://bit.ly/3iSPBZO)
- Revista Magistério – Educomunicação, publicação produzida pela Coordenadoria Pedagógica (COPED) da Secretaria Municipal de Educação da cidade de São Paulo. URL: [bit.ly/3BADFI9](https://bit.ly/3BADFI9)
- O artigo “Pesquisando ecossistemas em contextos de inovação”, dos autores Erko Autio Llewellyn Thomas, de 2021 (em inglês). URL: [bit.ly/3FrqLHh](https://bit.ly/3FrqLHh)

## 3

## COMO FAZER?

Neste capítulo, você vai aprender mais sobre estratégias e instrumentos que podem ser utilizados para promover a construção colaborativa e horizontal, desenvolver conexões e fomentar ecossistemas institucionais.



Este capítulo contém atividades

- Exe. 1: Identificar dificuldades
- Exe. 2: Consolidar objetivos
- Exe. 3: Horizontalidade
- Exe. 4: Escuta Ativa
- Exe. 5: Produto x Atividades x Recursos
- Exe. 6: Mapear as partes interessadas
- Exe. 7: Priorização
- Exe. 8: Árvore de decisão – Modelo de governança
- Exe. 9: Capacitação
- Exe. 10: Barreiras x soluções
- Exe. 11: Matrix 2x2



Accesse a caixa de ferramentas, com todas as atividades deste capítulo: aponte a câmera do seu celular para QR code ao lado, clique no link e comece a trabalhar

## COMO CONSTRUIR ECOSISTEMAS COMUNICACIONAIS?

### CONCEBER O PROGRAMA

Para estruturar ecossistemas comunicacionais, que sejam dialógicos e horizontais, é preciso iniciar com a compreensão dos problemas, das organizações e dos atores envolvidos com a pauta que você busca promover.

No caso do Imprensa Jovem, isso demandou uma análise coletiva sobre as características estruturais do ambiente interno e externo ao universo escolar. Assim, a leitura do problema foi se consolidando por meio de uma agenda pública, da Educomunicação, e da compreensão dos desafios da prática educacional cotidiana.

→ **Ausência de espaços para o protagonismo de estudantes no espaço escolar:** o espaço escolar era um local em que as trocas vinham “de cima”, configurando uma cadeia de transmissão com sentido único: de professor para estudante. Com isso, as possibilidades de expressão dos estudantes ficavam limitadas e contidas, dificultando iniciativas que estabelecessem relações mais horizontais.

- **Dificuldades em lidar com os desafios emergentes das mudanças nos meios de comunicação:** as intensas transformações experimentadas nas últimas duas décadas nos meios de comunicação evidenciaram novos desafios para o ambiente escolar. Assim, era enorme a dificuldade de estimular os usos das novas redes de comunicação sem que isso trouxesse desvios no processo de aprendizado e comunicação.
- **Falta de integração entre o desenvolvimento das capacidades e habilidades de comunicação e em tecnologias da informação:** para que os estudantes se apropriassem das tecnologias, era preciso desenvolver novas estratégias pedagógicas e atividades que desenvolvessem essas habilidades e capacidades. Porém, elas eram separadas das demais atividades escolares e não dialogavam com o repertório adquirido na própria experiência dos estudantes, tanto individual quanto coletiva.

O processo de traduzir agendas públicas, isto é, problemas que chamam atenção da sociedade e para os quais se buscam soluções e propostas, em programas e projetos é, em geral, um trabalho feito a partir da reflexão sobre conceitos e observações já existentes e experiências

- As reflexões mais teóricas surgem de análises mais formais, baseadas na leitura de políticas públicas e na busca de referências e boas práticas, entre outras atividades.
- Já as experiências se originam de práticas dos implementadores de políticas públicas, aqueles que estão vivenciando e lidando com problemas públicos emergentes no seu dia a dia e introduzem na prática novas soluções.

Ocorre que esses processos de formação de agendas e formulação de políticas não são lineares, nem simples, mas cumulativos. Iniciativas e reflexões surgem a partir de diferentes atores, em diferentes momentos e instâncias, que, quando se reconhecem e se combinam, podem servir de insumo para a

formulação de uma nova iniciativa para lidar com um problema emergente.

### UM PROJETO QUE SURTIU DE E PARA ESTUDANTES

Já havia, na cidade de São Paulo, um projeto para trabalhar com educomunicação nas escolas da rede municipal. Ele se chamava “Nas ondas do Rádio” e buscava implementar a Lei de Educomunicação, que trazia diretrizes para responder ao desafio emergente. Nesse contexto, surgiu dos próprios estudantes a ideia de montar um programa de rádio, produzido por discentes do ensino fundamental, voltado a expor assuntos da sua vivência para a comunidade escolar. Essa iniciativa foi o embrião do Imprensa Jovem e foi fundamental para estruturar os seus pilares e propósitos comuns.

#### Para além da sala de aula

A construção de ecossistemas comunicativos dialógicos ultrapassa o ambiente educativo formal. Ferramentas da Educomunicação vem sendo utilizadas no Programa Agentes de Governo Aberto, estando ligadas ao fomento à participação na formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas.



**Exercício 1: Identificar dificuldades**

O primeiro passo para estruturar pilares e construir propósitos em comum em uma política pública consiste em identificar as dificuldades e desafios que envolvem seu contexto

<p><b>Quais são as principais dificuldades encontradas no contexto cotidiano em questão?</b> Exemplo: Ausência de espaços para o protagonismo e participação dos estudantes no espaço escolar.</p>	<p><b>Que tipo de ganhos são esperados com a resolução dessas dificuldades?</b> Exemplo: Aumento da comunicação dos estudantes com a comunidade escolar; promoção do protagonismo estudantil; engajamento e permanência dos estudantes no âmbito escolar.</p>
<p><b>Por que é importante sanar as dificuldades encontradas?</b> Exemplo: Promover espaços para o protagonismo estudantil é importante para a experiência e aprendizagem dos estudantes na escola, além de aproximar a escola das necessidades reais de seus estudantes.</p>	<p><b>Quais são as limitações em resolver essas dificuldades?</b> Exemplo: A cultura hierárquica, tradicional na gestão escolar, e a falta de sensibilização na importância do protagonismo estudantil para o estudante e para a própria escola pode limitar a promoção de espaços ao estudante.</p>

## ESTRUTURAR PILARES E PROPÓSITOS COMUNS

Foi assim, de forma orgânica e baseada na prática de estudantes, que foram sistematizadas as bases para implementação do Imprensa Jovem. Elas se somaram às experiências e vivências de servidoras e servidores, e em formulações e concepções conceituais bastante nutridas através da conexão entre servidores e parceiros da Universidade de São Paulo, que trabalhavam com Educomunicação. Esses princípios dialogavam com o problema identificado e se alimentavam das experiências concretas existentes. Eles também traziam uma potencialidade: davam autonomia e espaço para a customização das ações do Imprensa Jovem, deixando assim lugar para se criar e compartilhar conhecimento de formas diversas.

→ **Protagonismo dos estudantes:** o princípio central do programa estava baseado em construir estruturas que estimulassem a expressão dos jovens no ambiente escolar. Por isso, o programa deveria ser desenhado

de forma a não apenas estimular, mas ser construído a partir dessa expressão.

- **Ativação e abertura do ecossistema de comunicação:** a partir do compartilhamento de informação e de instrumentos de indução e coordenação que potencializam a expressão comunicativa, cultural e criativa de crianças, jovens e adultos. Esse processo é desenvolvido buscando sempre respeitar a diversidade e potencializar a sua riqueza; provendo aos professores instrumentos para facilitação dos processos de trabalho.
- **Apropriação crítica e autônoma dos recursos tecnológicos, promovendo de forma combinada:** (i) o letramento e alfabetização digital; (ii) o desenvolvimento de competências verbal - oral, da leitura e da escrita – de crianças e jovens por meio de projetos colaborativos e de autoria; e (iii) a capacidade de leitura crítica dos meios de comunicação.

### Voz estudantil

Nem sempre o protagonismo ao estudante é bem aceito. Para que ocorra de fato, é preciso ter espaço para o estudante expressar sua cultura e comunicação. Se os facilitadores das escolas não estiverem abertos a isso, eles não participarão do projeto.



**Exercício 2:** Consolidar objetivos

Com base nas dificuldades e desafios identificados no contexto em questão, estruture pilares e propósitos em comum que ajudem a consolidar os objetivos da política pública

Pilar/Propósito	Dificuldades que busca resolver	Ganhos esperados
Exemplo: Ativação e abertura do ecossistema de comunicação.	Exemplo: Lidar com os desafios emergentes das mudanças nos meios de comunicação.	Exemplo: Evitar desvios de aprendizagem dos estudantes, usando os meios de comunicação como recurso ao invés de barreira.

## IMPLEMENTAR A PARTIR DAS AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS

As agências de notícias operacionalizam os ecossistemas comunicativos dialógicos e abertos na escala da unidade implementadora. Dentro das escolas, elas oferecem um espaço no qual a criação de conteúdos se desenvolve de maneira descentralizada, com oportunidades de troca entre agentes de diferentes posições. Para promover o protagonismo dos estudantes nas agências, são elementos essenciais: a escuta ativa, a horizontalidade nas relações e o trabalho colaborativo.

Por meio das agências de notícias, os recursos do programa são mobilizados, as atividades desenvolvidas e os produtos entregues. Para isso, dois processos de trabalho são importantes:

- » Definir um fluxo para o seu planejamento e proposição
- » Identificar os elementos do processo de implementação. A seguir, são descritos como estes processos foram pensados para o Imprensa Jovem e suas agências de notícias.



### Exercício 3: Horizontalidade

Para construir uma dinâmica horizontal, é preciso garantir alguns mecanismos. Assinale nos campos abaixo quais deles você desenvolve no seu ambiente de trabalho

<input type="checkbox"/>	<p><b>Rodízio de funções</b> Para evitar a especialização dos integrantes em funções de maior ou menor prestígio.</p>
<input type="checkbox"/>	<p><b>Acompanhamento da integração dos ingressantes pelos membros mais antigos</b> Garantindo que conhecimentos acumulados pelo coletivo sejam compartilhados.</p>
<input type="checkbox"/>	<p><b>Realização contínua de oficinas e atividades de formação</b> Para que o acúmulo de discussões seja continuamente compartilhado.</p>
<input type="checkbox"/>	<p><b>Repasse de responsabilidade para os novos ingressantes</b> Buscando equiparar, no curto prazo, experiências e atribuições entre os participantes.</p>



# PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE UMA AGÊNCIA DE NOTÍCIAS



Figura 2: Etapas de desenvolvimento da agência de notícias

→ **Escuta ativa:** Primeiro, o professor conhece os estudantes que irão participar da produção de informação. Antes, os interessados se inscrevem na unidade escolar para participar do projeto. Realizam reuniões, organizam informações sobre os estudantes que irão atuar nos projeto (ex: jornal, agência de notícia, podcast, fotografia), e apresentam como irá funcionar o Programa Imprensa Jovem. Depois, apresentado o programa, os mediadores ou professores perguntam aos estudantes qual atividade do projeto querem

realizar, quais temas gostariam de investigar e a partir disso decidem os conteúdos que serão executados na agência.

→ **Elaboração de projetos:** A partir dos desejos e interesses dos estudantes, os professores ajudam a elaborar as pautas das reportagens e distribuição de atividades. O intuito é que todos os estudantes passem por todos os processos, como a elaboração de matérias, realização de entrevistas, trabalho com as mídias para que todos se formem em todas as atividades e possam ajudar futuramente no trabalho colaborativo com os novos estudantes.

» Para o projeto é muito importante o trabalho colaborativo entre estudantes. Realizam oficinas e conversas entre estudantes de diferentes níveis e tempo de permanência no Imprensa Jovem para que os mais experientes possam ajudar os mais novos. Trabalho colaborativo é o fator chave para a agência de notícias funcionar.

### Escuta ativa

Elaborado originalmente na Psicologia, é um conceito baseado na ideia de que ouvir atentamente não é um ato passivo. Durante a interação, essa forma de escuta exige um esforço de compreensão por parte do ouvinte, assim como a expressão explícita de seu envolvimento na comunicação. Ele deve identificar aspectos verbais e não verbais, demonstrar sensibilidade às necessidades e aos sentimentos de seu interlocutor e refletir sobre o conteúdo comunicado de forma empática. Dessa maneira, a escuta ativa contribui para encorajar os participantes a se expressarem, tanto nas suas interações com os mediadores quanto uns com os outros.

→ **Uso dos equipamentos:** Com os projetos e atribuições de atividades definidas, os professores auxiliam os estudantes no uso de equipamentos para execução das atividades. O trabalho é realizado de forma cooperativa, onde os estudantes mais experientes ajudam os mais novos a executar as atividades. Incentivando todos os estudantes a participarem de todas as atividades em diferentes nichos de atuação da agência (formação 360 e aprendizagem entre pares).

## RECURSOS, ATIVIDADES E PRODUTOS

- **Recursos:** A agência de notícias demanda um conjunto básico de recursos e materiais para ser implementada. Eles são, ao mesmo tempo, requisitos e instrumentos para estimular o engajamento dos estudantes. Em geral, os equipamentos necessários são:
- » Espaço virtual de armazenamento de fotos, vídeos, áudios e documentos.
  - » Aplicações de celular para editar vídeos, áudios e fotos.
  - » Equipamentos: câmeras fotográficas, coletes, tripés, gravadores, filmadora e celular.
- **Atividades:** As atividades envolvem pesquisa, elaboração de roteiros de entrevista, produção escrita das matérias, tratamento das fotos e produção de vídeos. Também estão incluídas as ações de planejamento da agência, reuniões de pauta e definição dos papéis entre os estudantes.



### Dica!

Comece com o que você tem. Nem sempre os recursos financeiros foram suficientes para a aquisição dos equipamentos e materiais mais atualizados no Imprensa Jovem. Quando isso aconteceu, começar com as tecnologias disponíveis, celulares e aplicativos, ou mesmo realizar o trabalho apenas com recursos analógicos, como o jornal mural, deram um fôlego importante para iniciar e mesmo manter os trabalhos das agências de notícias.

- » Nas atividades são trabalhadas também a leitura crítica de informação e o combate à desinformação;
  - » Além das atividades cotidianas existem as coberturas de eventos externos. Neles, as equipes entrevistam pessoas, realizam registros fotográficos e fazem a cobertura para, depois, publicarem nas diferentes mídias usadas pela equipe;
  - » O registro das vivências e experiências da equipe é feito também com comentário pessoal dos estudantes, importante para a experiência deles dentro das atividades do programa.
- **Produtos:** As produções resultantes são feitas em diferentes formatos e plataformas em um processo no qual há uma constante atualização.
- » **Jornal:** construção de matérias que relatam fatos que aconteceram durante o bimestre. Lista os eventos externos e internos, mostra as atividades desenvolvidas na escola e retrata também a experiência deles na cobertura do evento. O jornal tem cópia digital, em formato PDF, e uma versão física, chamada “Jornal mural”, que é impressa e disponibilizada no corredor da escola.
  - » **Youtube:** apresenta um minidocumentário ou curta desenvolvido a partir de entrevistas, vídeos e fotografias coletados pelos estudantes durante a cobertura dos eventos.
  - » **Facebook:** ficam todos os registros da cobertura, para acesso de toda a comunidade escolar, e funciona como um álbum de fotos das atividades.
  - » **Instagram:** apresenta um resumo do que foi feito na atividade, com uma curadoria das fotos da equipe que fez a cobertura.
  - » **Tiktok:** vídeos com uma abordagem mais lúdica, que buscam se aproximar de uma linguagem emergente.



**Exercício 4: Escuta Ativa**

Para desenvolver essa habilidade, é preciso incorporar algumas práticas na sua interação com os demais membros de sua equipe. Por isso, retome agora uma atividade que você tenha realizado que envolvesse entender a percepção dos demais membros da equipe. Com ela em mente, busque identificar quais das ações abaixo você já desenvolve. Retome esta lista sempre que possível, para mapear espaços de aprimoramento.

( )	<b>Diminuição de interrupções e distrações:</b> é importante ouvir a fala dos participantes até o final e não deixar que conversas paralelas, telefonemas etc. atrapalhem o diálogo.
( )	<b>Percepção das reações do seu interlocutor:</b> prestar atenção nos sentimentos, tom de voz, expressões faciais e linguagem corporal que os participantes expressam
( )	<b>Demonstração de atenção:</b> manter contato visual e evitar uma linguagem corporal que possa sugerir desinteresse (como cruzar os braços, por exemplo) importa para manter o engajamento na conversa.
( )	<b>Validação da compreensão:</b> repetir ou parafrasear o que foi dito, demonstrando ou verificando o seu entendimento sobre o que foi expressado, reforça o entendimento para você e seu interlocutor.
( )	<b>Construção de novas perguntas:</b> instigar o interlocutor a fornecer mais informações amplia a sua compreensão sobre o conteúdo da conversa.
( )	<b>Reflexão com empatia:</b> analisar o que foi comunicado sem julgamentos e se colocar no lugar do outro, contribui para compreender o que foi dito.



**Exercício 5: Produto x Atividades x Recursos**

O fluxo invertido é um instrumento que ajuda a pensar nos componentes de implementação do programa. Liste os produtos almejados pela implementação da política pública, depois quais atividades são necessárias para concretizá-las. Por fim, identifique os recursos serão necessários para que essas atividades possam ser desenvolvidas

<p><b>Produtos</b> Exemplo: Jornal e podcast.</p>
<p><b>Atividades</b> Exemplo: Leitura crítica de informação e o combate à desinformação.</p>
<p><b>Recursos</b> Exemplo: Equipamentos (câmeras profissionais, coletes, tripés, gravadores e filmadoras), periódicos impressos (jornal e revista), e notícias divulgadas em redes sociais.</p>

# IDENTIFICAR, ANALISAR E ARTICULAR OS ATORES

A articulação dos atores é uma etapa importante para estruturar um ecossistema comunicativo, que implementa e potencializa os pilares e princípios do programa. Para fazer isso, o primeiro passo é identificar e analisar os parceiros mais relevantes. A análise e mapeamento dos atores permite avançar na sua articulação que se consolida a partir da definição de um modelo (ou arranjo) de governança.



**Importante!**

A relação entre atores muitas vezes pode se iniciar de forma conflituosa. No caso do Imprensa Jovem, garantir o uso do espaço de educação digital, bem como o compartilhamento de recursos (como câmeras) com estudantes, e as excursões realizadas no programa não foi fácil de início. Negociar e atuar na sensibilização, construção de alianças e convencimento sobre a importância do programa foram essenciais para diluir os conflitos e gerar parcerias.

# MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS ATORES

Esta é uma atividade fundamental para desenhar a implementação de um programa que opera em rede. Para isso, é preciso listar todos os agentes a serem envolvidos para operar a rede. Depois, elaborar uma descrição sucinta de cada um deles para, em seguida, definir a sua participação. Além disso, é importante compreender e analisar os interesses de cada um e os mecanismos existentes para atraí-los para a participação efetiva no programa.



**Exercício 6:** Mapear as partes interessadas  
Mapeie quais são os atores e instâncias envolvidas no contexto da política pública que você deseja implementar, a fim de construir a rede de operação do programa.

<p>Quais são os atores envolvidos diretamente no contexto da política pública a ser implementada? Exemplo: Professores e estudantes.</p>	<p>Quais são as instâncias envolvidas diretamente no contexto da política pública a ser implementada? Exemplo: SME, Núcleo Técnico de Currículo e Núcleo de Educomunicação.</p>
<p>Quais são os atores envolvidos indiretamente no contexto da política pública a ser implementada? Exemplo: Os pais dos estudantes.</p>	<p>Quais são as instâncias envolvidas indiretamente no contexto da política pública a ser implementada? Exemplo: Outras secretarias da PMSP, que podem atuar como parceiras em eventuais projetos do Imprensa Jovem.</p>
<p>Dos atores e instâncias mapeados, quais devem ser envolvidos para operar a rede? Grife acima.</p>	
<p>Quais desses atores tendem a ser favoráveis a política pública? Como potencializar o apoio deles?</p>	<p>Quais desses atores tendem a ser contrários a política pública? Como quebrar essas resistências?</p>



**Exercício 7: Priorização**

Identificados os atores e instâncias a serem envolvidos para operar a rede, defina suas principais funções, a partir da compreensão de seus interesses e influências e os posicione no gráfico abaixo

		Interesse	
		Alta	Baixa
Influência	Alta	<p><b>Quais atores e instâncias devem ser consultados para implementação da política pública?</b> Exemplo: Coordenadorias das escolas, por atuarem na unidade escolar na tomada de decisão, podem fornecer apoio político para a política pública.</p>	<p><b>Quais atores e instâncias devem ser responsáveis pelo gerenciamento das ações e entregas da política pública?</b> Exemplo: Diretorias regionais, por atuarem como autoridades de tomada de decisão significativa. Podem ser ponto de contato consistente entre os diferentes atores e instâncias envolvidos na rede, e responsáveis por sustentar e nutrir o projeto regionalmente.</p>
	Baixa	<p><b>Quais atores e instâncias devem ser parceiros no desenvolvimento da política pública?</b> Exemplo: Organizações da academia e da sociedade civil, atuam como atores e instâncias não necessariamente conhecedores da política pública, mas que podem ser sensibilizados como parceiros para estratégias pontuais.</p>	<p><b>Quais atores e instâncias devem ser mantidos informados sobre o projeto?</b> Exemplo: Estudantes e suas famílias, atuam como atores que podem ser impactados pela política pública, mas tem pouca influência. É importante mantê-los informados.</p>

**DEFINIÇÃO DO MODELO E DOS ARRANJOS DE GOVERNANÇA**

Arranjos de governança são definições e papéis institucionais criados para implementar e operar um programa público, definindo atribuições e responsabilidades das diferentes áreas.

O modelo pode ser centralizado, quando um único órgão define e implementa a política, ou descentralizado, quando há um compartilhamento de atribuições e responsabilidades. Além disso, é preciso definir quem articula e promove as interações necessárias e com quais instrumentos fará isso.

Um ecossistema é, por definição, descentralizado.

Estar em um ecossistema é atuar, a partir de um propósito comum, em conexão, de maneira orgânica. Construindo oportunidades de troca e disseminação de informação.

Impulsionar um ecossistema a partir de um programa passa por entender como se pode apoiar seu desenvolvimento a partir da governança interna dos atores públicos. Ou seja, pensar atribuições e responsabilidades buscando garantir protagonismo da comunidade de interesse e autonomia para definir o papel de cada agente.

O modelo descentralizado de arranjos de governança é o que oferece instrumentos mais interessantes. Ele permite definir o que cada ator relevante deve e pode fazer. É, portanto, uma base para uma operação flexível que dá protagonismo à comunidade e aos equipamentos públicos que implementam os serviços nos territórios.

Para operar um programa dentro de uma rede, o modelo definido para estruturar e ativar os ecossistemas comunicativos deve considerar

atribuições e responsabilidades para diferentes níveis hierárquicos.

No caso do Imprensa Jovem, isso é feito a partir de um núcleo implementador central, para as unidades regionais que fazem a mediação, e equipamentos públicos que implementam o programa na ponta, em contato com o cidadão.

Nesta configuração, as atribuições e responsabilidades do programa foram definidas segundo a descrição abaixo:

### **NÚCLEO DE EDUCOMUNICAÇÃO**

O Núcleo de Educomunicação tem como função a articulação com todas as frentes. Cabe ao Núcleo articular a proposta do programa com diversas áreas de currículo, levando o papel do Imprensa Jovem para o diálogo intersecretarial. Ele ainda conduz articulações importantes como:

- **Dialogar com o núcleo técnico de currículo:** leva o que o núcleo de educomunicação pensa de educação pública, englobando as atividades que realizam.



#### **Dica!**

O engajamento de atores que façam articulação, que tragam novos interlocutores e/ou conhecimentos e atuem como mediadores em um ecossistema é crucial. Ao mesmo tempo é difícil de manter, especialmente em estruturas descentralizadas e que pautem questões não urgentes. Para lidar com isso, o Imprensa Jovem, que não é um programa obrigatório na SME, busca criar oportunidades de conversa e troca contínuas entre o Núcleo e as DREs e servidores mais engajados com o programa.



- **Mobilizar chamadas para a produções temáticas, que articulam o Programa com outras agendas de interesse da administração municipal**
- **Diretoria Regional de Educação:** As DREs fazem a mediação entre o Núcleo de Educomunicação e as unidades escolares, ajudam a selecionar os cursos e oferecem espaço para desenvolvimento de atividades.
  - » Formações e orientação dos professores sobre como implementar as agências de notícias.
  - » Promoção de eventos formativos e contato com as unidades educacionais para promover o programa e alcançar os interessados.

## UNIDADES ESCOLARES

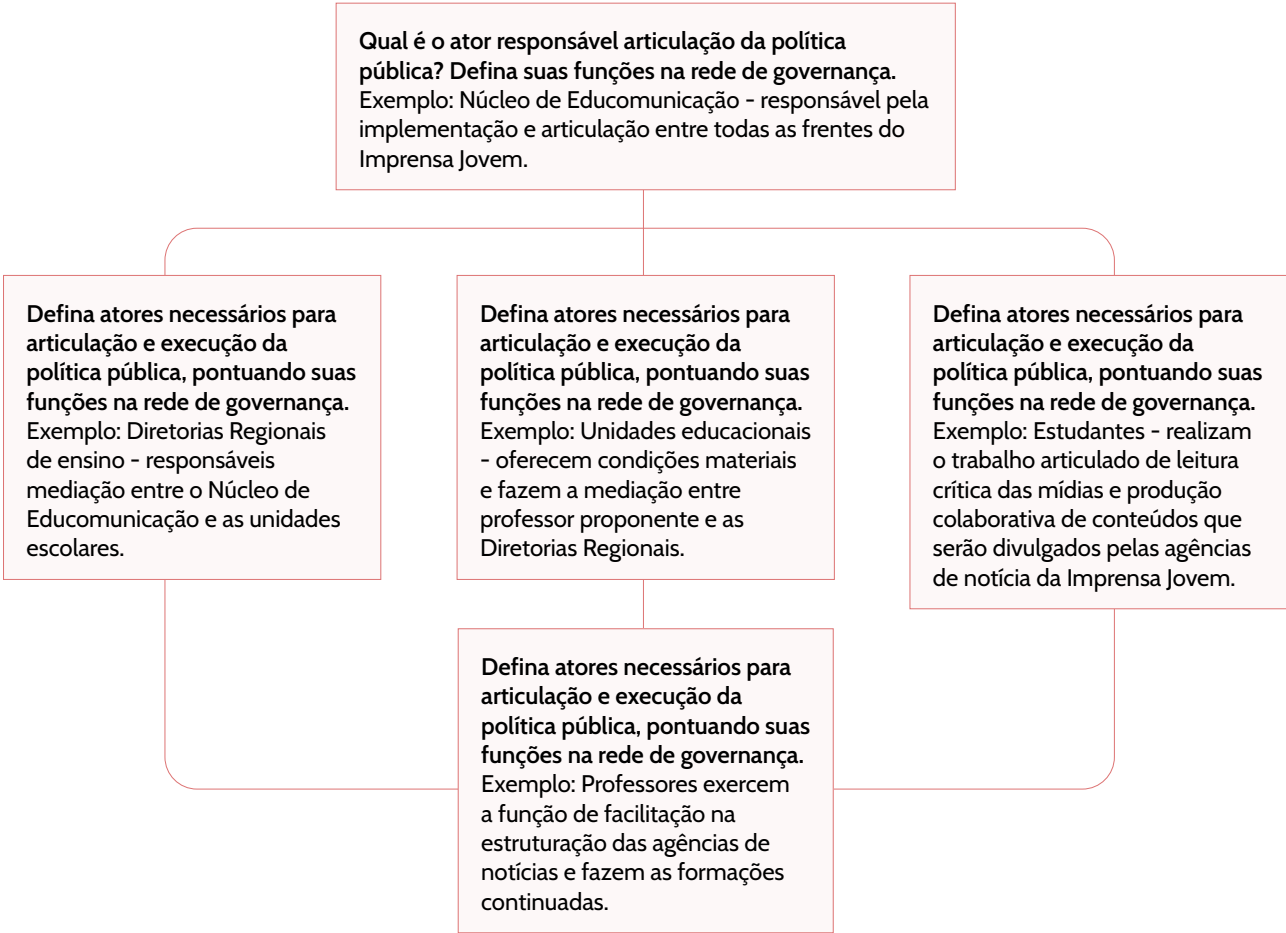
O programa Imprensa Jovem atua em diferentes tipos de unidades educacionais presentes nas redes municipais: Centros de Educação Infantil (CEI); Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI); Escolas Municipais de Educação Fundamental (EMEF), Centros Educacionais Unificados (CEU); nos Centros integrados de Educação de Jovens e Adultos (CIEJA); e nos Centros de Educação e Cultura Indígenas – CECIs.

- **As unidades educacionais oferecem condições materiais:** espaço e pessoal, especialmente importantes quando as atividades ocorrem no contraturno. As unidades, e seus conselhos escolares, também fazem a mediação entre professor proponente e DREs na solicitação de recursos e aprovação de projetos relacionados ao tema. Por isso, o apoio dos Diretores Escolares é fundamental, e convencê-los é uma atividade importante para incentivar a implementação do programa.
- **Professores:** Os professores são peça-chave para a implementação do Imprensa Jovem. Eles exercem a função de facilitação na estruturação das agências de notícias e fazem as formações continuadas.
- **Estudantes:** Estudantes são, ao mesmo tempo, público-alvo e implementadores do programa. A eles cabe criar, desenvolver as atividades relacionadas à agência de notícias e aos produtos.



**Exercício 8: Árvore de decisão – Modelo de governança**

Defina o modelo de governança da sua política pública identificando os atores envolvidos, suas responsabilidades e relações de atuação. Adapte o formato da árvore de decisão à realidade da sua política pública, se necessário



**Árvore de decisão**

Uma árvore de decisão consiste em um mapa dos possíveis resultados de uma série de escolhas relacionadas. Ele permite que um indivíduo ou organização compare possíveis ações com base em seus custos, probabilidades e benefícios. No setor público, a árvore de decisões serve como um modelo de análise que fornece ao gestor uma perspectiva realista das decisões a serem tomadas no processo de produção de uma política pública. No caso do Imprensa Jovem, para estruturar um ecossistema comunicativo, a visualização das decisões de governança de forma descentralizada, com todos seus possíveis resultados entre as relações propostas, é fundamental

## CAPACITAR E ENGAJAR

Para que os ecossistemas possam, de fato, operar, transformando os pilares do programa em instrumentos concretos de aprendizado, não basta criar condições e incentivos. É preciso ter ferramentas para encantar os diferentes atores que podem fazer parte da rede com a agenda, além de estimular e engajar as comunidades.

O engajamento de ecossistemas é fluido. Por operarem de maneira descentralizada, demandam a frequente atuação dos atores para fornecer ferramentas e para criar oportunidades de encontro que potencializam a troca e gestão compartilhada da informação e conhecimento.

### FORMAÇÃO CONTINUADA

Criar capacidades específicas, oferecendo informações e disponibilizando ferramentas é uma necessidade contínua para trabalhar uma agenda comum. Isso é ainda mais evidente para a comunicação. Afinal, esta é uma realidade em constante movimento cujos instrumentos

novos surgem em grande velocidade. Além disso, a formação é também um instrumento de engajamento e ativação das redes.

No Imprensa Jovem, a formação continuada é um instrumento utilizado para capacitar e engajar professores e estudantes. São cursos presenciais e virtuais relacionados aos temas da Educomunicação com objetivo de preparar docentes para:

- Trabalhar com conteúdo e temas complexos, em constante transformação, cujos conhecimentos também precisam ser continuamente aprimorados. São exemplos: leitura crítica dos meios de comunicação, combate à desinformação, entre outros tópicos;
- Abordar tecnologias novas, que demandam conhecimentos que não necessariamente fazem parte do repertório de competências dos implementadores;
- Aprender a utilizar recursos e ferramentas que permite aos educadores potencializar

#### Tempo de formação

Uma das dificuldades enfrentadas pelo Imprensa Jovem é o fato de que a formação deve ocorrer fora do horário de trabalho. Por isso, o convencimento para a formação deve considerar esta dificuldade e estratégias alternativas para superar este problema, como diferentes ofertas de horário e mesmo formações autoinstrucionais.

### Formação como ferramenta de articulação

As formações são também um instrumento de ativação da rede. Elas trazem especialistas em diferentes linguagens de comunicação para dialogar com os professores, coordenadores regionais e a própria SME. Esse ato tem como potencial articular parceiros ao ecossistema, que podem fazer parte do compartilhamento de informação e conhecimento. Além disso, as formações são eventos de articulação entre professores de diferentes unidades escolares, que permitem a formação de discussões, trocas e colaborações posteriores.

o seu papel de facilitação, a partir de formações técnicas de ferramentas de comunicação, como edição de vídeo e foto, edição de som, construção de vídeos curtos, realizar cobertura e entre outros.

Requisito para a elaboração das propostas de criação de agências de notícias, a formação continuada tem importância central para o engajamento desse ecossistema. As 4.000 vagas por ano ofertadas permitem divulgar o programa, sensibilizar os docentes para uma cultura de escuta dos estudantes e aproximar a Educomunicação dos professores, tornando-a parte do cotidiano da educação.

### CURSOS AUTOINSTRUCIONAIS

A modalidade autoinstrucional permite que as comunidades que compõem o ecossistema acessem conteúdos a qualquer tempo. Essa característica potencializa a participação, já que faculta aos seus membros o acesso aos conteúdos nos momentos possíveis e mais convenientes.

A modalidade autoinstrucional traz também uma ferramenta de aprendizagem compartilhada, podendo ser empreendida por atores de diferentes papéis ao mesmo tempo. Essa possibilidade traz maior capacidade de disseminação e troca entre os atores.

O “Imprensa Jovem Online” é um exemplo neste sentido. Ele foi desenvolvido para permitir aos professores acessar conteúdos básicos e auxiliar na realização das atividades nas agências de notícias. São materiais didáticos disponibilizados em ambientes virtuais que buscam facilitar a implementação e a sustentação de ações e projetos educacionais.

- Os temas abordados seguem também agendas importantes para a cidade, fortalecendo a relação entre o programa e as políticas públicas municipais. O Programa de Metas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são alguns exemplos desta modalidade.
- Os materiais do Imprensa Jovem online foram ainda ferramentas chave de

**Desafios dos cursos autoinstrucionais.**

Oferecer atividades assíncronas pode enfrentar dificuldade de engajamento em diferentes contextos.

No caso do Imprensa Jovem, os diferentes acessos à infraestrutura, espaço em carga horária e familiaridade na rede tem influência no conhecimento e engajamento com estas formações. Para fazer sua mobilização acontecer, é preciso corpo a corpo, acompanhamento, e mediação contínua.

aprendizagem compartilhada entre professores e estudantes, que fazem os cursos juntos. Esse processo contribui para a participação e promoção do protagonismo dos estudantes no programa.

**CORPO A CORPO**

A ativação do ecossistema e o engajamento das comunidades tem também nas atividades presenciais um importante reforço. A proximidade física gera confiança, abre espaço para a escuta e o convencimento dos atores envolvidos.

No Imprensa Jovem, a equipe do Núcleo de Educomunicação percorre a cidade, indo às Diretorias Regionais de Ensino e às escolas promover o programa e trabalhar no convencimento da sua importância e relevância como atividade didática.

**OPORTUNIDADES DE TROCA**

O programa cria momentos de troca a partir das formações e encontros já mencionados, mas também de incursões realizadas por diferentes escolas à eventos para cobertura, e trocas realizadas entre professores em encontros nas diretorias e grupos de discussão online.

Trocas em grupos online têm força especialmente nos cotidianos das unidades escolares. A comunicação, feita normalmente a partir dos professores, permite saber o que está sendo produzido nas agências, acessar novos repertórios e apoio para a criação de conteúdo a partir de novas linguagens na própria escola.



**Dica!**

Identificar barreiras de acesso ao programa pode ser importante para pensar como desenvolver atividades de engajamento. Por trabalhar com tecnologias da informação e agenda comuns, o Imprensa Jovem tem facilidade em engajar professores que já trabalham com Educação Digital. Assim, é preciso pensar em atividades que busquem transpor quem já está familiarizado com o Laboratório de Educação Digital, mobilizando professores de outras áreas.



**Exercício 9: Capacitação**

Para capacitar e engajar atores de maneira efetiva, planeje os conteúdos necessários para cada público e mobilize os parceiros que possam auxiliar no oferecimento dessas capacitações

**Pense nos conteúdos potenciais que possam engajar com base no público da política**  
Exemplo: Capacitação de leitura crítica dos meios de comunicação, destinada aos professores e estudantes da EMEI.

**Pense nos parceiros que possam oferecer essas capacitações temáticas**  
Exemplo: Assessor da SME especializado em leitura crítica midiática

## SUSTENTAR O PROGRAMA

Para que o programa possa ter capilaridade, e operar em rede, garantir recursos e condições de implementação que preveem autonomia e processos de trabalho flexíveis são muito importantes. Diferentes alternativas permitem que os implementadores ajustem os princípios do programa às suas características locais. No caso do Imprensa Jovem, as diferentes possibilidades de combinações estimularam estudantes, professores e diferentes tipos de unidades educacionais a serem protagonistas dos seus projetos.

## FORMATOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Em geral, as redes de equipamentos públicos são diversas: cada tipo de unidade possui uma função específica, tanto em termos de público, como de escopo de serviços oferecidos. Em uma política pública tradicional, as diferenças são vistas como um problema para que um programa possa operar em escala. Já na estruturação e ativação de ecossistemas, a diversidade é um ativo a ser explorado para transformar os pilares do programa em experiências de aprendizado concretas.

A rede escolar municipal atende diferentes níveis e modalidades de ensino em diferentes tipos de unidades escolares. Além disso, há variações entre os interesses dos estudantes, objetivos e disponibilidades dos docentes.

Por isso, o programa estabeleceu um formato flexível de implementação, introduzindo diferentes maneiras pelas quais estudantes e docentes pudessem estruturar as suas agências de notícias. Assim, o Imprensa Jovem poderia se dar nas modalidades de:

- Ampliação da jornada escolar
- Atividade curricular regular
- Ação de fortalecimento cultural

- Qualificação profissional inicial
  - Inclusão de educandos com deficiência
  - Ação de promoção da educação integral
- Incentivos e recursos financeiros

Incentivos e recursos financeiros são meios de implementação importantes para ativação de uma rede comunicacional. É importante serem vistos como meios flexíveis que estimulam a participação e não como uma rotina burocrática que atrapalha o processo.

No caso do Imprensa Jovem, a estrutura e operação das agências de notícias, modelo de implementação do programa, tem como ponto importante a possibilidade de criação com recursos financeiros reduzidos. Assim, os recursos foram pensados não como pré-requisito, mas como ferramenta que auxilia e incentiva a sua implementação. No entanto, entre os recursos financeiros disponíveis para investimento no programa, acessíveis às unidades educacionais, destaca-se:

- **Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF):** programa municipal, que possibilita a aquisição de bens e materiais e contratação de serviços pelas unidades educacionais da Rede Municipal.

→ **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE):** recurso de programa do governo federal para compra de equipamentos maiores/mais caros como por exemplo, câmeras profissionais e rádio.

No que diz respeito a incentivos financeiros para integração dos professores, as atividades realizadas no programa podem fazer parte de uma jornada escolar ampliada, ou ser parte da atuação de professores orientadores (como aqueles dedicados à educação digital) presentes nas unidades.



### Importante!

As mudanças provocadas pela política de distanciamento social afetaram o programa. Por um lado, as atividades presenciais eram relevantes para o processo de criação e produção nas agências de notícias. Por outro, a cobertura jornalística de eventos na cidade mobilizava suas ações. Com isso, ocorreu, inicialmente, uma desmobilização das agências. A solução foi utilizar o interesse em temas relacionados à própria pandemia, como a realização de vídeos por alunas para ajudar a rede de ensino a operar as ferramentas de aula remota (como o Google Meets e o Google Classroom).



### Exercício 10: Barreiras x soluções

Durante o processo de implementação da política pública, muitas barreiras podem surgir, impulsionando a necessidade de pensar em soluções que viabilizem a execução das ações propostas. A maioria das vezes essas soluções são pautadas em recursos, sejam financeiros ou humanos, que auxiliam na sustentabilidade da política. Pensando nisso, identifique as principais barreiras de implementação da política, e quais serão as soluções para saná-las:

Barreiras	Soluções
Exemplo: Falta de incentivo para atuação dos professores no contraturno escolar.	Exemplo: Formas de financiamento do trabalho do professor no contraturno escolar (PDDE; Mais Educação).





**Exercício 11: Matriz 2x2**

Implementar uma política pública às vezes pode ser muito custoso, inviabilizando a sua implementação no tempo disponível. Por isso, é importante priorizar as decisões considerando: impacto – relevância da ação para o funcionamento da política; e a viabilidade – custo para a sua implementação. Busque organizar as ideias e priorizações das decisões de acordo com os fatores de viabilidade e impacto em executá-las:

		Viabilidade	
		Alta	Baixa
Impacto	Alta		
	Baixa		

## 4

## LIÇÕES APRENDIDAS

A experiência do Imprensa jovem traz aprendizados importantes para quem deseja potencializar a produção e o acesso à informação de maneira descentralizada e colaborativa.

### TRABALHO COLABORATIVO

É essencial que as atividades sejam desenvolvidas de forma colaborativa entre os participantes do projeto, com a valorização do diálogo, permitindo a disseminação de informações e a negociação dos sentidos, na construção coletiva de soluções ou produção de conteúdo e na tomada de decisão.

### HORIZONTALIDADE NAS RELAÇÕES

Além do trabalho coletivo na produção de conhecimentos, vale destacar a importância da horizontalidade nas relações entre os participantes. É preciso zelar para que as diferentes vozes da comunidade sejam ouvidas e que suas intervenções recebam o mesmo peso. A alternância de papéis e a mediação das relações pelo professor favorece relações mais horizontais.

### EMPODERAMENTO ESTUDANTIL

Processos colaborativos e horizontais estimulam o protagonismo e a autonomia dos estudantes, legitimando e valorizando suas contribuições. Essas experiências são emancipadoras, ao permitirem que eles tenham voz nas decisões e desenvolvam o pensamento crítico. Ao mesmo tempo, isso fortalece engajamento ao projeto, já que os estudantes se reconhecem como responsáveis por sua construção.

### TECNOLOGIA COMO ALIADA

A incorporação de novas tecnologias na mediação dos processos de educação potencializou a produção e disseminação dos conteúdos elaborados pelos estudantes. Além disso, permitiu que eles explorassem novas linguagens e recursos, enriquecendo o desenvolvimento do Programa com novos aprendizados.

### MODELO DE GOVERNANÇA

A articulação entre atores estratégicos é um fator muito importante para estruturar um ecossistema comunicativo. Ter um formato adaptável com parceiros relevantes, permitiu avanços na articulação para implementação de ações do programa, e consolidou um arranjo de governança em rede.

5

ENTREVISTADOS

**Julia Santos:** Estudante do Ensino Médio e Desenvolvimento de Sistemas na ETEC Jardim Ângela, desenvolvedora full-stack em formação, palestrante na área da Educomunicação, expoente do Imprensa Jovem e de toda iniciativa que envolva Educação, Tecnologia e transformação de territórios.

**Bruno de Souza Rodrigues Ferreira:** Formado em História pela Universidade Camilo Castelo Branco, estudante do último semestre de Pedagogia pela Universidade Anhembi Morumbi, há dez anos desenvolve projetos de educomunicação, com ênfase na produção de curtas metragens e telejornal com estudantes do ensino Fundamental (Projeto Henfilmes).

**Carlos Alberto Mendes de Lima:** Professor da Rede Municipal de Educação, radialista, especialista em educação e criador do projeto Imprensa Jovem. Coordena o Núcleo de Educomunicação da SME desde 2006. Foi ganhador dos prêmios Mariazinha Fusari USP, Rede de Tecnologia, Aprendizagem Criativa do Instituto de Tecnologia de

Massachusetts e Aliança Global pela Educação Midiática da Unesco.

**Fabio Rogerio Nepomuceno:** Graduado em Letras Linguística e Língua Portuguesa na FFLCH /USP, Especialista em Mídias na Educação e Gestão Pública Municipal, é mestrando no Programa Formep da PUC/USP. Servidor público municipal faz 20 anos, tendo atuado como auxiliar de secretaria, professor e assistente técnico no setor de tecnologias na DRE Pirituba; e, desde 2017, diretor de escola. Trabalha com educomunicação desde 2007, e fez parte de projetos educacionais e Imprensa Jovem enquanto professor orientador de Informática (2007 e 2011).

**Francisco do Amparo Lopes:** Formado em Ciências Humanas, Geografia, História e Pedagogia, possui pós-graduação em Psicologia, com enfoque no combate à violência doméstica pela TELELACRE-USP.

**Helder Ribeiro de Sousa:** Técnico em Processamento de Dados e Inglês pelo SENAI-SP e formado no curso superior de Licenciatura em Artes Visuais pelo Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Professor de Ensino Fundamental e Médio na rede municipal de São Paulo desde 2010 como professor de Arte, atua com o Imprensa Jovem desde 2017 e como Professor Orientador de Educação Digital desde 2018.

**Lucimara Gabriel:** Pedagoga com licenciatura plena e pós-graduação em Educação Infantil e Mídias na Educação, foi aluna ouvinte do curso Pacto Nacional de Alfabetização na Idade certa - PNAIC. Trabalhou 10 anos na rede particular de ensino, como professora de Educação Infantil, assumindo o mesmo cargo em 2003 na Rede Municipal de São Paulo. Leciona como educadora nos Projetos de alfabetização da Prefeitura “Ler e Escrever – Prioridade na Escola Municipal” (TOF, PIC, SAP), e foi designada para exercer a função de Professora do Projeto de Recuperação de aprendizagens - PAP, no CEU EMEF Professor Paulo Gonçalo dos Santos, onde desenvolve o Imprensa Jovem na

recuperação de aprendizagens.

**Marcela de Pina Bergamine:** Formada em Serviço Social e Pedagogia, é professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental I há 30 anos no Ensino Público. Exerceu a função de Professor Orientador de Informática Educativa de 2001 a 2008, até ser convidada para ser Gestora de Informática Educativa na DRE Capela do Socorro, de 2008 a 2012, retornando em 2017 com o nome de Tecnologias para Aprendizagem. Em 2017 formou a parceria para ampliar o Imprensa Jovem no território da Capela do Socorro. Participou da elaboração das Orientações Curriculares Tecnologias da Informação e Comunicação – Proposições de Expectativas de Aprendizagem (2010) e do Currículo da Cidade – Tecnologias para Aprendizagem (2017).

## ENTREVISTADOS

Caso 23: Como potencializar a produção e o acesso à informação de maneira descentralizada e colaborativa?

**Paula Ramalho dos Santos:** Professora Orientadora de Educação Digital (POED) há quatro anos. Formada em pedagogia há 22 anos, com especialização em Educação Especial. Atou por 10 anos com estudantes surdos.

**Thais Brianezi:** Graduada em Jornalismo pela Universidade de São Paulo (2001), mestre em Sociedade e Cultura na Amazônia pela Universidade Federal do Amazonas (Ufam) e doutora em Ciência Ambiental também pela USP (2013). É membro fundadora da International Environmental Communication Association (IECA), da Escola de Ativismo e conselheira do Fundo Brasileiro de Educação Ambiental (FunBEA) e da Action Aid Brasil. Tem experiência na área de Comunicação e Sociedade, Jornalismo e Educomunicação, com ênfase na problemática socioambiental, atuando principalmente como pesquisadora, professora, analista de projetos e de políticas públicas. Desde julho de 2022, é professora do Departamento de Comunicação e Artes da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (CCA/ECA/USP).

Caso 23: Como potencializar a produção e o acesso à informação de maneira descentralizada e colaborativa?



**(011)** lab  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO  
EM GOVERNO DA PREFEITURA  
DE SÃO PAULO



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**  
INOVAÇÃO E  
TECNOLOGIA