



Aldenira Mota do Nascimento

**Relações e estilos burocráticos na política pública
de Mídiaeducação no Município do Rio de Janeiro
entre 1993 e 2016**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação, do Departamento de Educação da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a Alicia Bonamino

Rio de Janeiro,
fevereiro de 2021.



Aldenira Mota do Nascimento

**Relações e estilos burocráticos na política pública
de Mídiaeducação no Município do Rio de Janeiro
entre 1993 e 2016**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Educação do Departamento de Educação do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Alicia Maria Catalano de Bonamino
Orientadora
PUC-Rio

Prof^a. Gabriela Spanghero Lotta
FGV-SP

Prof^a. Rosália Maria Duarte
PUC-Rio

Prof^a. Jacqueline Sobral Mesquita Martins
IBMR

Prof^a. Naira da Costa Muylaert Lima
PUC-Rio

Prof^a. Monah Winograd
Coordenadora Setorial do Centro
de Teologia e Ciências Humanas
PUC-Rio

Rio de Janeiro, 24 de fevereiro de 2021.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Aldenira Mota do Nascimento

Possui graduação em Pedagogia – Faculdades Integradas do Planalto Central (1993). Especialização em Educação Infantil: Perspectivas de Trabalho em Creches e Pré-escolas – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio (1994). Especialização em O Direito Educacional no Processo de Ensino-aprendizagem – Faculdades Claretianas de Batatais (SP). Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Unirio, na linha de História da Educação (2013). Possui 32 anos de experiência como profissional de Educação, nas funções de professora regente e coordenadora na educação básica. Atualmente, é professora na Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro – SME/RJ. Com experiência na área de Educação e interesse de pesquisa, principalmente, nos seguintes temas: educação, políticas públicas, letramento, aprendizagem, cotidiano escolar, linguagem audiovisual e comportamento humano e habilidades socioemocionais

Ficha Catalográfica

Nascimento, Aldenira Mota do

Relações e estilos burocráticos na política pública de mídiaeducação no município do Rio de Janeiro entre 1993 e 2016 / Aldenira Mota do Nascimento ; orientadora: Alicia Bonamino. – 2021. 216 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Educação, 2021.
Inclui bibliografia

1. Educação – Teses. 2. Estilos burocráticos. 3. Política de mídiaeducação. 4. MultiRio. 5. Educação. 6. Política pública. I. Bonamino, Alicia Catalano de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Educação. III. Título.

CDD: 370

A meus pais, Almiro e Belmira;
Ao meu esposo, Eladio Prado e às minhas
filhas, Ana Vitória Prado e Valentina Prado.
Aos meus estudantes e aos pesquisadores, da
turma de pós-graduação da PUC-RJ (171), que
em tempos difíceis, persistem por acreditarem
na educação pública de qualidade.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pois, sem fé, a crença no impossível não teria sido possível; além da misericórdia, da graça, do colo do Pai, que acolheram o choro, o medo, a angústia, e me deram coragem, ousadia e apoio, enviando pessoas incríveis para me auxiliarem nesta caminhada.

Agradeço ao Programa de Pós-graduação de Educação (PPGE), pela concessão da bolsa de estudos e por ter um rol de professores tão qualificados que muito contribuíram para a minha sólida formação.

À minha orientadora Alicia Bonamino, pela generosidade e sabedoria. Como aprendi a ser gente com ela. Gente que ama, que acolhe e que forma. Posso dizer que foi um tempo de desafios, mas que consegui perceber nossas afinidades e acabei ganhando uma amiga, algo mais que uma professora.

Agradeço à minha banca de doutorado pelas contribuições dadas até o fim. Pessoas tão especiais e com significado ímpar para mim, representam fontes de saber constantes na minha trajetória acadêmica; cada uma trouxe contribuições significativas para este trabalho.

Também quero agradecer ao meu esteio, que é a minha família. Primeiramente, ao meu esposo, que sempre esteve ao meu lado, apoiando-me e conduzindo as nossas meninas, e também sendo ajudado diante de vários desafios que vivemos, mas, juntos, conseguimos. Às minhas filhas, Ana Vitória e Valentina, que foram parceiras ao ver sua mãe por dias em casa, mas longe delas e perto dos livros, agradeço por serem tão empáticas, realmente foram momentos de desafios e aprendizagem

Aos meus pais, por acreditarem em mim sempre, tendo a paciência de esperar os meus telefonemas, por orarem e sempre perguntarem como estavam os estudos e terem uma palavra de encorajamento, e por me ajudarem a nunca desistir diante dos desafios e medos.

Agradeço imensamente, aos participantes da pesquisa pela generosidade, cooperação e disponibilidade em fornecer as entrevistas, materiais do seu acervo pessoal, buscar informações dentro das organizações, acionar familiares, outros burocratas para tirar as dúvidas que surgiram no cruzamento das informações. Tenho certeza que, sem essas pessoas, eu não teria conseguido. E, aqui, gostaria de deixar um agradecimento especial para a secretária Franci Silveira Borges e às professoras Maria Francisca Mendes (conhecida por Francis) e Maria do Carmo Michiles (conhecida como Do Carmo).

Agradeço aos amigos não menos importantes, mas tão importantes quanto os meus familiares. Agradeço aos amigos do doutorado pelo tempo de catarse, o tempo do encontro, do compartilhar. Saio do doutorado sentindo a minha família maior, mais forte, mais sabida e mais gente. Amo vocês! A turma 171 construiu uma linda história para a vida toda!

Agradeço aos amigos que permaneceram, que chegaram, que ficaram distantes, mas que torceram, oraram e resistiram à distância e ao silêncio. Fui agraciada com tanto amor, generosidade e cuidado. Uns ligaram para saber como eu estava; outros cederam seus apartamentos para eu estudar; outros ouviram minhas falas, e isso bastava, porque era o que eu precisava naquele momento. Cada um de vocês fez parte desta história porque me ajudou a trilhar a jornada.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pela bolsa de estudos concedida ao longo do doutorado, sem a qual eu não teria conseguido concluir mais esta etapa da minha vida (este projeto de pesquisa).

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Nascimento, Aldenira Mota do; Bonamino, Alícia. **Relações e estilos burocráticos na política pública de mídiaeducação no município do Rio de Janeiro entre 1993 e 2016**. Rio de Janeiro, 2021. 216p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente tese intitulada *Relações e estilos burocráticos na política pública de mídiaeducação no município do Rio de Janeiro entre 1993 e 2016* trata-se de um estudo exploratório sobre a atuação dos burocratas de alto e médio escalões da Secretaria de Educação do Município do Rio de Janeiro e da MultiRio na política de Mídiaeducação no período de 1993 a 2016. Frente a isso, tem como objetivo compreender como os estilos de atuação dos burocratas influenciaram na produção da política municipal estudada levando em conta suas características individuais, os fatores contextuais e institucionais nos quais atuam e as redes de relações que constituem, bem como a influência desses estilos no processo de formulação e implementação dessa política. Para tanto, realizamos uma pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com os burocratas envolvidos com a política. Assumimos como referencial teórico Lotta (2010, 2018), Marques (2000, 2004), Capela (2015), Kingdon (1995) e Mintrom & Norman (2009). Os resultados deste estudo indicam a importância do contexto e dos atores locais na produção da política de Mídiaeducação do município do Rio de Janeiro. Além disso, em que pese a existência de iniciativas federais (Proinfo, TV Educativa, programa Salto para o Futuro) e de influências internacionais (ONU, Unicef, Unesco, OCDE) neste campo, este estudo permitiu evidenciar a importância dos fatores institucionais, relacionais e dos estilos dos burocratas no alto e médio escalões na formulação, implementação e nos resultados da política de Mídiaeducação carioca. A partir disso, foi possível identificar três fases na atuação da MultiRio nessa produção. A primeira é definida pela presença vigorosa da MultiRio na rede de ensino e pelas relações de colaboração e de compartilhamento de responsabilidades com a SME. A segunda apresenta a existência de projetos de mídia em disputa entre a SME e a MultiRio. Como consequência a atuação da MultiRio ficou fragilizada na implementação da política educacional municipal. Na terceira fase a política de Mídiaeducação acabou ficando mais insulada na SME/RJ, que promoveu uma série

de iniciativas envolvendo mídiaeducação, enquanto paralelamente era esvaziado o protagonismo da MultiRio. Também pode ser percebido que o poder executivo municipal contribuiu, ao longo dos diferentes períodos estudados, para criar constrangimentos e possibilidades para a atuação da MultiRio na política de Mídiaeducação.

Palavras-chave

Educação. Política Pública. Política mídiaeducação. MultiRio. Estilos Burocráticos.

Abstract

Nascimento, Aldenira Mota do; Bonamino, Alícia. **Relations and bureaucratic styles in the public policy of mediaeducation in the municipality of Rio de Janeiro between 1993 and 2016**. Rio de Janeiro, 2021. 216p. Doctoral Thesis – Department of Education, Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The present thesis, entitled *Relations and bureaucratic styles in the public policy of mediaeducation in the municipality of Rio de Janeiro between 1993 and 2016*, is an exploratory study on the performance of high and middle level echelons bureaucrats of the Secretariat of Education of the Municipality of Rio de Janeiro and MultiRio in the Mediaeducation policy in the period from 1993 to 2016. In view of this, it aims to understand how the bureaucrats' performance styles influenced the production of the studied municipal policy, considering their individual characteristics, the contextual and institutional factors in which they act and the networks of relationships they constitute, as well as the influence of these styles in the process of formulation and implementation of this policy. In order to achieve this, we conducted a documental research and semi-structured interviews with the bureaucrats involved with the policy. We assumed as theoretical reference Lotta (2010, 2018), Marques (2000, 2004), Capela (2015), Kingdon (1995) and Mintrom & Norman (2009). The results of this study indicate the importance of context and local actors in the production of the Mediaeducation policy of the municipality of Rio de Janeiro. Furthermore, in what weights the existence of federal initiatives (Proinfo, TV Educativa, Salto para o Futuro program) and international influences (UN, Unicef, Unesco, OCDE) in this field, this study contributed to highlight the importance of institutional, relational and of the styles of bureaucrats at the high and middle echelons in the formulation, implementation and results of the Mediaeducation policy in Rio de Janeiro. From this, it was possible to identify three phases in MultiRio's performance in this production. The first one is defined by MultiRio's vigorous presence in the school network and its collaboration relations and sharing of responsibilities with SME. The second one presents the existence of media projects in dispute between SME and MultiRio. Consequently, MultiRio's performance became fragilized in the implementation of the municipal educational policy. In the third phase, the Mediaeducation policy ended up becoming more insulated in SME/RJ, which promoted a series of

initiatives involving mediaeducation while at the same time MultiRio's leading Role was emptied out. It can also be perceived that the municipal executive power contributed, throughout the different studied periods, to create constraints and possibilities for MultiRio's performance in the Mediaeducation policy.

Keywords

Education. Public Policy. Mediaeducation Policy. MultiRio. Bureaucratic Styles.

Sumário

1	Introdução.....	19
2	Referencial Teórico.....	24
3	Metodologia	37
3.1	As entrevistas	39
3.2	O levantamento de documentos e a revisão de estudos e pesquisas	41
3.3	Os atores	45
4	Contexto histórico de formulação e implementação da política de Mídiaeducação no município do Rio de Janeiro	53
4.1	Identificação do problema e das ações	53
4.2	Abordagem do problema pelo governo federal.....	57
4.3	Abordagem do problema em âmbitos estadual e municipal	59
4.4	A gênese da política de Mídiaeducação	62
4.4.1	Processos de (re)construção da estrutura da SME/RJ.....	75
4.4.2	Criação da MultiRio, votação na câmara e a participação de Walter Clark	80
4.4.3	Institucionalização da MultiRio	81
4.5	Implementação e continuidade – gestões Cleide Ramos, Carmem Moura e Marcos Ozório	92
4.5.1	Balanço da Primeira Gestão – 1993-2000.....	105
4.6	Reformulação – implementação e disputas: gestões Regina De Assis, Sônia Mograbi e Simone Monteiro (2001 – 2008).....	113
4.6.1	Dinâmicas de trabalho na SME?	120
4.6.2	Dinâmicas de trabalho na MultiRio	124
4.6.3	Balanço da segunda gestão 2001-2008	139
4.7	Terceira gestão MultiRio-SME: Claudia Costin – Cleide Ramos – Simone Monteiro (2009-2016)	142
4.7.1	MultiRio e suas ações.....	156
4.7.2	Balanço da terceira gestão (2009-2016).....	165

5	Estilos Burocráticos nas gestões da SME e da MultiRio (entre 1993 e 2000).....	169
5.1	Normatividade, centralização e hierarquia no estilo de gestão da MultiRio entre 1995 e 2000.....	175
5.2	Gestão 2001-2008: projetos em disputa e concorrência na política de mídia educação	182
5.3	Gestão 2009-2016: agendas próprias na política municipal de midiaedudação	187
6	Considerações Finais	192
7	Referências Bibliográficas	198
	Apêndice A - Roteiro de entrevista burocratas de alto e médio escolões (gerentes da MultiRio e da SME).....	212
	Apêndice B – Gráfico evolução orçamentária De 2010 A 2020.	214
	Anexo A – Material SME/RJ	215

Lista de abreviaturas e siglas

AAP	Assessoria de Articulação Pedagógica
BAE	Burocrata de Alto Escalão
BME	Burocrata de Médio Escalão
BNR	Burocrata de Nível de Rua
Capex Superior	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Cenpec	Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
Cirnea	Communication Audivisuale Formation Production
Clemi d'Information	Centre de Liaison de L'Enseignement et des Médias d'Information
CMD	Conselho Municipal de Diretores
CNPD	Centre National de Documentation Pedagogique
CNPq Tecnológico	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Ciep	Centros Integrados de Educação Pública
Cime	Centro de Informação da Multieducação
Cineduc	Cinema e Educação
CME	Conselho Municipal de Educação
Comlurb	Companhia Municipal de Limpeza Urbana
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
DEs	Distritos Educacionais
DECs	Distritos de Educação e Cultura
DEF	Diretoria de Educação Fundamental
DEM	Democratas
DGC	Departamento Geral de Cultura
DGE	Departamento Geral de Educação
DGED	Divisão de Mídiaeducação do DGE
DGED/DEF	Diretoria de Educação Fundamental do DGE
DGED/DRE	Departamento de Regularização Escolar do DGE
DGED/IHA	Instituto Helena Antipoff do DGE
DME	Diretoria de Mídiaeducação

DME/AI	Assessoria de Integração da DME
DRE	Departamento de Regularização Escolar
DTA	Diretoria de Tecnologia Aplicada
EDI	Espaço de Desenvolvimento Infantil
EPF	Escola de Formação Paulo Freire
EQII	Exame de Qualificação II
Faetec	Fundação de Apoio à Escola Técnica
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Fundef	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério
GLA	Gerência de Leitura e Audiovisual
GL	Gerência de Leitura
GME	Gerência de Mídia e Educação
GT	Grupo de Trabalho
Grupem	Grupo de Pesquisa em Educação e Multimídia
IplanRio	Instituto de Planejamento da Tecnologia Social e Econômica
MEC	Ministério da Educação
MR	Empresa MultiRio – Empresa Municipal de Multimeios
NCBM	Núcleo Curricular Básico Multieducação
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
OP	Orientador Pedagógico
PDT	Partido Democrático Trabalhista
PEI	Professor de Educação Infantil
PEF	Professor do Ensino Fundamental
PFL	Partido da Frente Liberal
PMDB	Partido Movimento Democrático Brasileiro
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
Pnud	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGE	Programa de Pós-graduação de Educação

Prodereman	Programa Interuniversitário de Pesquisas de Demandas Sociais
ProInfo	Programa Nacional de Tecnologia Educacional
PT	Partido dos Trabalhadores
PUC-Rio	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Brasileira
Scielo	Scientific Electronic Library Online
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Seed	Secretaria de Educação a Distância
SME	Secretaria Municipal de Educação
SL	Sala de Leitura
SLP	Sala de Leitura Polo
Sube	Subsecretaria de Ensino
Sube/CED	Coordenadoria de Educação
Sube/CED/Gamp	Gerência de Acompanhamento e Monitoramento Pedagógico
Sube/CED/GAV	Gerência de Avaliação
Sube/CED/GEF	Gerência de Ensino Fundamental
Sube/CED/GEI	Gerência de Educação Infantil
Sube/CED/Geja	Gerência de Educação de Jovens e Adultos
Sube/CED/Gite	Gerência de Inovação e Tecnologia Educacional
Sube/CED/GME	Gerência de Mídiaeducação
Sube/CED/GPEC	Gerência de Projetos de Extensão Curricular
Sube/CED/GRE	Gerência de Regularização Escolar
Sube/CED/Niap	Núcleo Interdisciplinar de Apoio às Unidades Escolares
Sube/IHA	Instituto Municipal Helena Antipoff
Uerj	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UEs	Unidades Escolares
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
Unicef	Fundo das Nações Unidas de Amparo à Infância
WSMCF	World Summit on Media for Children Foundation

Lista de Figuras

Figura 1 – Distribuição espacial das Coordenadorias Regionais de Educação do Município do Rio de Janeiro (CREs).....	69
Figura 2 – Estrutura Básica da SME/RJ.....	77
Figura 3 – Organograma da MultiRio.....	82
Figura 4 – Organograma da MultiRio em 2001	128

Lista de Quadros

Quadro 1 – Burocratas de Alto Escalão (BAE) integrantes da Política de Mídiaeducação do Município do Rio de Janeiro (1993-2020).....	46
Quadro 2 – Burocratas de Médio Escalão (BME) integrantes da política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro (1993-2020).....	47
Quadro 3 – Cargos dos burocratas da política de Mídiaeducação do RJ de 1993 a 2016	49
Quadro 4 – Afiliação dos burocratas de alto escalão da política de mídiaeducação do RJ.....	51
Quadro 5 – Afiliação dos burocratas de médio escalão SME-MultiRio participantes da política de Mídiaeducação do RJ até 2016.....	51
Quadro 6 – Presença da MultiRio nas atribuições dos setores da SME.....	78

Que a importância de uma coisa não se mede com fita métrica nem com balanças nem barômetros etc. Que a importância de uma coisa há que ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós.

Manuel de Barros, 2006.

1 Introdução

Esta pesquisa tem, em parte, origem em questões levantadas durante a experiência profissional da autora como professora do Ensino Fundamental I da rede pública de ensino do Rio de Janeiro desde 2013. Ao iniciar o trabalho na rede de ensino, a autora se deparou com um laboratório de informática com computadores próprios para uso que ficavam trancados e com materiais didáticos elaborados pela Prefeitura para as escolas, como apostilas e jornais, que traziam a marca MultiRio e, frequentemente, mofavam nas estantes ou em almoxarifados, sem serem utilizados. Além disso, enquanto o auditório da escola estava sem equipamento disponível para uso com os alunos, um aparelho de televisão de parede com 33 polegadas permanecia por anos guardado na caixa.

Embora parte dos professores demonstrasse incômodo com relação ao material produzido pela Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro (SME/RJ), havia também um conformismo generalizado, que se limitava a reclamações, sem que qualquer medida fosse acionada para que a situação se alterasse. O desconhecimento era total e não havia uma pessoa que pudesse explicar de onde vinham esses materiais e como funcionava a demanda e a oferta desses recursos. Muitas vezes, surgia, de última hora, uma demanda para tirar uma foto ou fazer um trabalho para enviar para a Coordenadoria Regional de Educação (CRE) – demanda essa que era atendida pelos professores mais “disponíveis” ou “menos contaminados” pela insatisfação. Mesmo havendo instrumentos de comunicação, como um *e-mail* institucional, muitas ações eram feitas sem planejamento e era evidente a falta de comunicação clara que permitisse ao professor saber o real sentido daquele trabalho, como era esse processo e de onde partiam as demandas.

Na escola havia uma Sala de Leitura com um ótimo acervo. No entanto, o trabalho pedagógico era voltado para formas mais tradicionais de interação com os alunos, formas que prescindiam de recursos como computadores, retroprojetores, acesso à internet e outros recursos audiovisuais. Por outro lado, as circunstâncias não eram favoráveis: algumas salas não tinham tomada adequada ou adaptadores e o computador da Direção não tinha caixa de som. Para usar o equipamento da escola, era preciso chegar mais cedo, pegar a chave, montar, desmontar e sair em busca do que faltava. Além disso, muitas vezes, era preciso salvar em casa o

material a ser utilizado, dado que a internet da escola era muito ruim. Por fim, quando um aparelho apresentava defeito ou mau funcionamento, era necessário acionar um serviço que ficava na CRE – *Help Desk* –, fazer o registro e aguardar a vinda da manutenção na escola. Nessas visitas, se o professor interessado não estivesse presente e não houvesse alguém para esclarecer o problema, os técnicos partiam e pediam que outro chamado fosse aberto. Tal situação, é importante frisar, ocorria em uma escola da Zona Sul do Rio de Janeiro, parte da cidade considerada privilegiada por ter maior acesso a bens culturais e melhor estrutura de serviços públicos.

Como professora recém-chegada na maior rede municipal de ensino da América Latina, algo que também incomodou foram as visões da gestão escolar. Na perspectiva da direção, sair da escola com os alunos, organizar visitas a museus, sessões de cinema ou trabalhar com recursos audiovisuais no espaço escolar não era considerado importante. Desta forma, o professor que, no cotidiano da escola, buscasse lançar mão dessas práticas ou questionasse a concepção geral era considerado um problema, uma pessoa “difícil” ou alguém que queria usar o tempo e o espaço de trabalho pedagógico para lazer, para “passar o tempo”.

Em 2017, após quatro anos como professora do município, a autora atuava como professora de uma Sala de Leitura Polo (SLP)¹ em um contexto em que pouco se sabia sobre a história desses espaços. Ao conhecer o local, encontrou uma estante com o material da MultiRio e alguns livros de capa laranja, contendo a história das Salas de Leitura, que objetivavam centralizar e disseminar os materiais da MultiRio para os professores e para as outras escolas satélites². Somente, então, conheceu o vasto catálogo de produtos disponibilizados por essa organização em diversas mídias e para vários segmentos de ensino. Para se ter uma ideia, esse catálogo chega hoje a contar com mais de 7 mil títulos (Multirio, 2020).

A autora foi, assim, levada a questionar se seria a única professora na rede a desconhecer esse material ou se haveria mais educadores nessa situação. Procurou verificar se o desconhecimento era só dela, por ser uma profissional relativamente nova no sistema ou se era compartilhado por outros profissionais da rede, a indagar

¹ Em 1992, foram criadas as primeiras Salas de Leitura Polo, pela Portaria n. 36/92, que tem como objetivo irradiar e multiplicar a proposta de trabalho para as demais Salas de Leitura, denominadas Satélites (Rio de Janeiro, 2008).

² As Salas de Leitura denominadas Satélites tinham como principal objetivo ressignificar as práticas desenvolvidas nos espaços de multimeios e bibliotecas (Rio de Janeiro, 2008).

por que essa empresa e seus produtos não lhe foram apresentados quando ingressou na rede, como e por que isso acontecia. Foi constatado que muitos professores dos Centros Integrados de Educação Pública (Cieps) e alguns outros professores das Salas de Leitura também desconheciam essa história e não tinham clareza das ações envolvidas na política de educação da SME/RJ, entre as quais estavam os atores e as diversas ações envolvidas na SME/RJ e na MultiRio para produção de mídias de qualidade e sua entrega e apropriação por professores e alunos.

Essa experiência deu origem ao interesse em pesquisar como se estabeleceram as relações entre a SME/RJ e a MultiRio, levando em conta os estilos burocráticos e os conflitos implicados na produção da política de Mídiaeducação municipal desde a fundação da Empresa MultiRio em 1993. Em que pese o fato de que diversos atores participaram do processo de produção destas políticas públicas (indivíduos e grupos ou organizações que exerceram influência, direta ou indiretamente, em diversos momentos do processo) não se conhece em detalhes esses diferentes atores, principalmente, quando se consideram seus estilos burocráticos e a influência desses estilos na produção e implementação de políticas públicas.

Os poucos estudos sobre essa temática (Lotta, 2010, 2018; Marques, 2000, 2004) mostram o potencial de se explorar os fatores individuais, institucionais e relacionais que operam na constituição dos estilos burocráticos de agentes responsáveis pela produção de políticas específicas e suas influências nos processos de formulação, de implementação e nos resultados dessas políticas.

Esta tese considera essa literatura na condução de um estudo de natureza exploratória, que focaliza os atores do alto e do médio escalões de duas organizações públicas de âmbito municipal, a SME/RJ e a MultiRio, que precisam cooperar na implementação da política municipal de Mídiaeducação. Trata-se de atores de alto e médio escalões que agem nessas organizações em funções especializadas, têm responsabilidades compartilhadas e estilos de coordenação e gestão da política municipal de Mídiaeducação variáveis no tempo, com consequências para os resultados da política.

Diferentemente da maioria dos estudos sobre burocracias que tipicamente tem como sujeito atores do alto escalão da burocracia federal, esta pesquisa focaliza as burocracias de alto e médio escalões que atuam no âmbito municipal, debruçando-se sobre a primeira, e talvez única, empresa pública municipal do Brasil envolvida

com a produção de mídiamediação para professores e alunos do ensino fundamental. A MultiRio, em que pese aos seus 28 anos de existência, até o momento, não foi estudada do ponto de vista das relações com a SME/RJ.

Trata-se, assim, de um estudo exploratório sobre a atuação de burocratas de alto e médio escalões responsáveis, na SME/RJ e na MultiRio, pela política de Mídiaeducação do município carioca, de 1993 a 2016. Foram analisadas as trajetórias profissionais dos burocratas de alto e médio escalões da SME/RJ e da MultiRio, bem como os fatores institucionais, as estratégias relacionais e os estilos burocráticos mobilizados ao longo de 23 anos por tais burocratas para alcançar os objetivos da política que era, principalmente, produzir e distribuir mídias educativas para professores e alunos das escolas da extensa rede carioca de ensino, composta por 641.564 alunos e 39.815 professores (Rio de Janeiro, 2021).

A partir do exposto, elencamos como questão de pesquisa: Em que medida os estilos burocráticos influenciam no processo de construção e implementação de políticas de Mídiaeducação na SME/RJ? e como objetivo analisar os estilos de burocratas de alto e médio escalões responsáveis pela política de Mídiaeducação no município do Rio de Janeiro, com o intuito de identificá-los e de compreender como seus estilos de atuação influenciam na produção da política municipal estudada levando em conta suas características individuais, os fatores contextuais e institucionais nos quais atuam e as redes de relações que constituem, bem como a influência desses estilos no processo de formulação e implementação dessa política, ao longo de diferentes gestões que se sucederam na SME e na MultiRio, a partir de 1993.

A tese está estruturada em seis capítulos, além desta Introdução. O capítulo inicial apresenta as referências teóricas a partir do levantamento sobre o tema no portal da Capes, no Scielo e no portal da Prefeitura do Rio de Janeiro. No capítulo seguinte é feita a apresentação da metodologia e dos burocratas que fizeram parte da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a política de Mídiaeducação. A primeira parte é dedicada à apresentação dos contextos internacional e nacional e das influências mútuas e cruzadas na política educacional que estava sendo formulada. Nessa contextualização, nos valem de documentos legais encontrados nos *sites* dos organismos internacionais e nacionais e em jornais da grande mídia, bem como de documentos legais da SME/RJ e da MultiRio. Na segunda parte, apresentamos as

gestões responsáveis por essas duas organizações municipais de 1993 a 2016, seus atores de alto e médio escalões e os fatores individuais, institucionais, relacionais e as ações desenvolvidas pela SME/RJ e pela MultiRio em cada gestão e seus resultados.

A tese se encerra com a análise de cada período de gestão e com a apresentação das considerações finais da pesquisa, mostrando que os fatores institucionais e relacionais locais e os estilos dos burocratas de alto e médio escalões das hierarquias burocráticas municipais influenciaram na formulação, na implementação e nos resultados da política de Mídiaeducação carioca. Dito de outra forma, foi possível evidenciar que as configurações relacionais e institucionais e os aspectos vinculados às trajetórias profissionais dos burocratas de alto escalão, se expressaram por meio de estilos que influenciaram as relações entre a SME/RJ e a MultiRio – e o papel desta empresa na produção da política de Mídiaeducação municipal.

Diante disso, nesta pesquisa foi possível identificar três fases na atuação da MultiRio nesta produção. A primeira é definida pela presença vigorosa da empresa na rede de ensino e pelas relações de colaboração e de compartilhamento de responsabilidades com a SME/RJ. A segunda apresenta a existência de projetos de mídia em disputa entre as duas instituições. Como consequência, a atuação da MultiRio ficou fragilizada na implementação da política educacional municipal. A terceira fase demonstra que a política de Mídiaeducação acabou sendo insulada na SME/RJ, a partir de uma série de iniciativas envolvendo Mídiaeducação, enquanto, paralelamente, era esvaziado o protagonismo da MultiRio. Isso se deu por meio de iniciativas concorrentes, de tentativas de venda do prédio sede da empresa e de cortes orçamentários. Também constatamos que o Executivo municipal contribuiu para criar diferentes constrangimentos e possibilidades à atuação da MultiRio na política de Mídiaeducação.

2 Referencial Teórico

A literatura sobre a implementação de políticas se desenvolve na segunda metade do século XX, a partir de estudos conduzidos em países europeus e nos Estados Unidos. Bichir (2020) oferece o seguinte cenário da trajetória dos estudos sobre políticas públicas. Nos anos 1970 as políticas partiam de decisões que eram centralmente formuladas para serem executadas a fim de assumir o desenho formal inicial e eram mensuradas eventuais mudanças. Já nos anos 1980 o enfoque recai sobre decisões tomadas localmente, de maneira discricionária, principalmente, na interação entre os burocratas de linha de frente e os usuários da política. Porém, a partir dos anos 1990 diferentes perspectivas analíticas foram desenvolvidas integrando as duas anteriores (Bichir, 2020, p.21).

A primeira geração de estudos sobre políticas públicas foi chamada *top down* (Faria, 2012; Lotta, 2015, 2019; Marques, 2004; Pires, 2009) e privilegiou a habilidade dos formuladores para estruturar a implementação e os processos decisórios de alto nível e seus atos normativos, tidos como a principal baliza para acompanhar a implementação “de cima para baixo” (Winter, 2006) em uma perspectiva centrada na ideia de controle e hierarquia e na dimensão prescritiva da política.

Na década de 1980, estudos questionaram esse tipo (específico) de análise da implementação. Bichir (2020) oferece uma síntese das críticas às três dimensões do modelo *top-down* de análise da política pública, quais sejam: a) *natureza da política pública*: políticas podem ser ambíguas, complexas, obscuras; podem ser formuladas com objetivos simbólicos, sem intenção efetiva de implementação; políticas envolvem compromissos entre interesses conflitantes que podem se alterar ao longo do tempo; b) *interrelação entre formulação e implementação*: é muito difícil determinar onde termina a formulação e começa a implementação; há uma série de decisões e transformações que ocorrem na prática da política; c) *perspectiva normativa* implícita em muitas abordagens. Em síntese, para o autor, é insuficiente e equivocado abordar a implementação como a etapa que sucede a clara definição de objetivos de uma determinada política (Bichir, 2020, p.183).

A partir dessas críticas e, no âmbito da segunda geração de estudos denominada *bottom-up*, diversos autores passaram a focar mais nos arranjos e nas

estruturas de implementação; enquanto outros se voltaram para o entendimento dos atores responsáveis pela implementação (Bichir, 2020). Hjern e Porter (1993) partem da crítica a ideia de “déficits de implementação” para deslocar a unidade de análise dos estudos não mais para indivíduos ou organizações, mas sim para as “estruturas de implementação”, formadas por parcelas de diversas organizações públicas e privadas que cooperam na implementação de uma política. Desloca-se, assim, o foco presente nas abordagens *top-down*, pois passam a ser consideradas subestruturas de atores e organizações que atuam em funções especializadas, em modelos de coordenação mais complexos e com compartilhamento de responsabilidade política entre os múltiplos atores envolvidos na implementação (Bichir, 2020).

No âmbito dos estudos voltados para esses atores, uma contribuição central para os estudos de implementação é o clássico trabalho de Michael Lipsky (1980), que analisou os atores diretamente envolvidos com a entrega de serviços públicos – policiais, assistentes sociais, professores e atendentes do serviço de saúde, entre outros – caracterizando-os como “burocratas de nível da rua” (*street level bureaucracy*). No Brasil, Faria (2012), Lotta (2015; 2019) e Marques & Pires (2009) identificaram um alto padrão de discricionariedade desses atores na tomada de decisão nos processos de implementação.

Nesta abordagem, também ganha centralidade o mapeamento de redes de relações e de estruturas formais e informais que se desenvolvem em torno de um determinado problema, por vezes, tomando como ponto de partida o desenho oficial da política; por outras, dando ênfase às cadeias de transformação e decisão implicadas no cotidiano das políticas (Winter, 2006).

Posteriormente, a terceira geração de estudos buscou articular os dois modelos de análise (*top-down* e *bottom-up*), questionando a fragilidade de se olhar só a política de cima para baixo ou só de baixo para cima (Lima & D’ascenzi, 2013). Nessa perspectiva, os estudos começam a combinar a análise das estruturas formais de implementação com as relações locais, os contextos, seus valores e suas crenças (Sabatier, 1988), suas ambiguidades e conflitos (Matland, 1995).

Já na quarta geração de estudos dos processos de produção de políticas públicas, há uma multiplicidade de modelos de análise e também o entendimento de que a formulação e a implementação são parte de um processo contínuo e não de fases distintas. De acordo com Lotta (2019, p. 2), esta geração de estudos

desenvolve-se a partir de quatro pressupostos fundamentais, estabelecidos na literatura precedente: 1) formulação e implementação não são estágios separados e os estudos devem considerar os processos contínuos de decisão que perpassam agências e atores ao longo da produção de políticas; 2) a análise deve considerar a cadeia de decisões em sua complexidade, envolvendo diferentes esferas e camadas de decisão, diversidade de atores, organizações e instrumentos, bem como organizações estatais e não estatais; 3) implementação como um processo altamente interativo, com interconexões entre múltiplos atores e organizações para que uma política seja materializada; 4) diferentes fatores influenciam a implementação de políticas, desde aspectos sistêmicos (forma do estado, crenças e valores nacionais) até características organizacionais incluindo, ainda, dimensões pessoais e relacionais que caracterizam os atores envolvidos nos processos de implementação (Lotta, 2019).

A concepção da implementação como um processo interativo entre múltiplos atores e influenciada por fatores pessoais e relacionais levou à ampliação da análise da implementação ao considerar “as diversas agências, instituições e pessoas envolvidas na implementação – e, portanto, as diversas pressões, valores, princípios e objetivos que entram em jogo” (Lotta, 2010, p. 46).

De acordo com Marques (2003, p.22), no “funcionamento concreto da política, os contatos institucionais são canalizados por contatos pessoais e institucionais que se apoiam em padrões de relações preexistentes e ajudam a recriá-los”. Essas estruturas canalizam informações, apoios, alianças e a formação de projetos e visões que influenciam a formação de preferências e constroem escolhas, estratégias e alianças.

Nessa perspectiva, a implementação de políticas públicas é vista como resultado da interação entre atores nos ambientes institucionais e relacionais presentes nas comunidades políticas. As dinâmicas políticas são resultado dessas interações, tendo em conta os constrangimentos das instituições e das redes de relações pessoais e institucionais presentes na interação. Assim,

[...] o efeito das redes de relações entre indivíduos e organizações no interior das comunidades políticas estatais é similar ao das instituições, estruturando o campo e influenciando resultados, estratégias e formando e alterando preferências. (Marques, 2003, p. 52).

Como afirma Marques (2006), o estudo das dinâmicas internas ao Estado pressupõe a consideração de atores em contextos institucionais e relacionais específicos. Para o autor, as relações podem ter efeitos diferenciados nas dinâmicas políticas, dependendo dos padrões de relações, dos desenhos institucionais e das estruturas de poder. Ou seja, o estudo da implementação de políticas pressupõe, para Marques (2006), considerar a presença de três tipos de estruturas sociais – relacionais, institucionais e de poder – que têm impacto nas ações e se influenciam mutuamente (Lotta, 2010).

Nesse campo, destacam-se os diversos trabalhos de Lotta (2010, 2012a e 2012b, 2018) e seus estudos etnográficos sobre a atuação dos burocratas de nível da rua, a operação da discricionariedade e os de interação entre os agentes comunitários de saúde. Os resultados desses estudos fizeram com que Lotta levantasse dois tipos de fatores que têm impacto na construção dos estilos de interação dos burocratas: os fatores institucionais/organizacionais e os fatores relacionais, além de indicar que esses fatores destacam pontos importantes para a compreensão da forma de construção da ação dos implementadores de políticas públicas. Nessa perspectiva, os fatores relacionais dizem respeito tanto aos processos de interação existentes no momento da implementação (como os vínculos entre implementadores, usuários e demais profissionais) como às trajetórias sociais e relacionais dos agentes implementadores (suas afiliações). Já os fatores institucionais se expressam nas microrregras e microinstituições que determinam a construção das práticas. Nesse caso, devem ser considerados, segundo a autora, elementos como os processos de formação profissional, as relações de comando e de poder, as relações hierárquicas, as estruturas de coordenação locais, etc. Lotta ressalta a importância da construção de metodologias que permitam compreender quais fatores influenciam na construção das práticas e da interação dos agentes implementadores nos processos de implementação, considerando, para o caso dos agentes comunitários de saúde, as relações atuais e as relações prévias entre os agentes e os usuários, os tipos de vínculos existentes, as afiliações, as relações que estabelecem com os profissionais da Saúde ou outros profissionais da Prefeitura, entre outros elementos (Lotta, 2008).

Além dos fatores institucionais/organizacionais evidenciados mais diretamente pelos trabalhos de Lotta, a autora considera, em linha com a literatura

neoinstitucionalista³, que a construção dos estilos de interação dos burocratas também é fortemente influenciada pelos constrangimentos institucionais encontrados ao longo do processo de implementação. Assim, outro foco central na análise sobre a atuação dos agentes de implementação é observar como os fatores institucionais influenciam na construção da prática e dos estilos de interação desses agentes.

A literatura neoinstitucionalista aponta como principais fatores das instituições que influenciam os atores: as percepções que estes possuem sobre seu contexto, com base na aprendizagem e nas regras estabelecidas; as posições de poder, que permitem ou restringem o acesso a informações e a recursos; os incentivos que os atores recebem; as capacidades que encontram nas organizações para realizarem alguma ação; os vetos existentes no sistema; e os constrangimentos decorrentes de compromissos ou estratégias que os atores realizam. (Pierson, 1992 *apud* Lotta, 2010, p. 73).

Em linha com a abordagem relacional, Marques (2003) defende a importância de se olhar e analisar empiricamente as redes sociais dos burocratas, definindo-as como “conjuntos complexos de interação que criam ambientes formados por vínculos de diversos tipos (profissionais, de amizade, familiares, políticas de negócios, etc.) em constante transformação, resultando em uma certa estrutura” (Marques, 2004, p.7).

A modo de síntese, pode-se dizer que os principais pressupostos desta literatura (e também suas lacunas) envolvem tanto a consideração da formulação e da implementação como processos contínuos de decisão que perpassam agências e atores ao longo da produção de políticas, bem como a existência de diferentes esferas e camadas de decisão e de fatores institucionais e relacionais que influenciam os estilos, as estratégias e as práticas de implementação e, portanto, a produção de políticas públicas. Com base nesses pressupostos e, em diálogo com a empiria, entendemos que os estudos de Marques (2004) em relação as redes relacionais e os de Lotta (2010) em relação aos fatores institucionais e relacionais nos ajudam a compreender os estilos dos sujeitos que participam da política de Mídiaeducação e como a sua atuação acontece no processo de formulação e implementação da política. Sendo assim, o foco está voltado para o sujeito e para o seu modo de agir e atuar dentro do processo. Por conta disso, entendemos que os

³ Neo-Institucionalismo é a busca por uma visão inovadora dos meios pelos quais as instituições interferem, conformam e influenciam as práticas e processos sociais. (Pierson, 1994 *apud* Macedo, & Ckagnazaroff, 2018, p. 4).

estilo desses burocratas moldam e são moldados pelos fatores contextuais, institucionais e relacionais.

Sentimos a necessidade de trazer para essa análise a categoria de fatores contextuais, pois é uma política a nível municipal que pode estar sendo gestada por uma demanda externa internacional e nacional. Além disso, por ser tratar de mídia, um campo ainda em construção, mas que, ao longo da existência dessa política, o avanço tecnológico foi enorme, com orientações, medidas, incentivos e criação de políticas públicas a nível nacional e internacional. Entendemos que, essas mudanças tecnológicas afetam o modo de ser, pensar e agir dos cidadãos e também influencia as mudanças na educação.

Sendo assim, esta tese tem como objetivo analisar a atuação dos burocratas de médio e de alto escalões, responsáveis pela política de Mídiaeducação no município do Rio de Janeiro, com o objetivo de identificá-los e de compreender seus estilos burocráticos, levando em conta suas características individuais, os contextos institucionais nos quais atuam e as redes de relações que constituem, bem como a influência desses estilos no processo de formulação e implementação da política de Mídiaeducação ao longo de diferentes gestões que se sucederam na Secretaria Municipal de Educação (SME) e na MultiRio, a partir de 1993.

O conceito de burocratas de alto escalão designa os agentes que ocupam os postos mais altos da estrutura institucional. São eles que detêm o poder de decisão e formulam a política. Segundo Fuster (2016, p.6), esses agentes

[...] precisam atuar politicamente, e não apenas tecnicamente, no sentido de escolher as prioridades do chefe do poder executivo e levar em conta interesses e valores, sejam eles referentes à lógica interna do sistema político, sejam vinculados a determinadas orientações técnicas com maior aceitação na sociedade.

Os estudos dedicados ao trabalho dos burocratas de alto escalão têm chamado à atenção para suas atividades de tomada de decisão, ainda que, cada vez mais, esse processo seja entendido e descrito como incremental, contínuo e coletivo, em contraposição à imagem heroica do dirigente que lidera isoladamente (Nollet, 2014). Além disso, análises sobre o uso do tempo desses atores têm demonstrado que a agenda diária é marcada por uma sequência quase ininterrupta de reuniões (comitês, comissões, conselhos etc.), eventos e cerimônias, nas quais predominam interações com políticos (parlamentares ou outros representantes políticos),

imprensa, grupos de interesse e outros *stakeholders*⁴ (Bevir & Rhodes, 2010). Assim, pode-se dizer que os burocratas de alto escalão têm sua atenção voltada para fora, em situações e com atores externos à administração pública.

A literatura atenta ao alto escalão converge no sentido de enfatizar que os atores desse segmento exercem sua influência ao protagonizarem processos decisórios (sobre normas, estruturas administrativas e ações governamentais) e desempenharem funções de representação e articulação política (Palotti & Cavalcante, 2018).

No que diz respeito ao vínculo entre o burocrata e a organização, a burocracia de alto escalão estaria mais vinculada à sua própria carreira – o que justifica a alta mobilidade desses executivos, que passam por vários órgãos governamentais ao longo de suas vidas profissionais. Para Marques (2004), essa migração, no caso brasileiro, estaria mais ligada ao fato de que os domínios da política tendem a ser mais centrados nos órgãos estatais, dada a fragilidade das organizações da sociedade civil quando comparadas às existentes em sistemas políticos de características mais pluralistas. Essas organizações estatais tendem, ao mesmo tempo, a ser pouco institucionalizadas, assim como a apresentar baixo insulamento e intensos processos de migração entre órgãos e com o setor privado. A literatura tende, usualmente, a interpretar essa dimensão como sinal de fraqueza do Estado, mas o autor defende que uma parte substancial dos vínculos que constituem o tecido do Estado foi construída exatamente pelos processos de migração de funcionários entre órgãos. Assim, esse mesmo processo pode construir condições de coordenação entre agências, tornando o tecido do Estado mais denso.

Em seu estudo sobre redes, Marques (2004), diferentemente das análises das *policy networks*⁵, parte do princípio de que a unidade básica das relações (e da ação) são os indivíduos e não as organizações. Embora nas redes sempre esteja presente uma dualidade entre pessoas e organizações, a importância das relações pessoais e a baixa institucionalização de inúmeros procedimentos no funcionamento da administração pública no Brasil, quando comparado aos países centrais, tornaria artificial e potencialmente enganosa uma análise baseada nas organizações.

⁴ De acordo com Freeman (1984) são burocratas (indivíduos e grupos) que afetam e podem ser afetados pelas suas realizações dentro das empresas.

⁵ Redes de políticas (Tradução)

Se no alto escalão a influência dos burocratas toma a forma de processos de tomada de decisão, definição de regras e estruturas e representação em disputas políticas; no médio escalão, burocratas situados intermediariamente gerenciam conexões, interferindo em fluxos de informação, distribuição de recursos e na definição dos parceiros considerados mais adequados ou legítimos para atuar nos processos de execução das ações governamentais.

De acordo com Oliveira (2009) e Lotta, Pires e Oliveira (2014), a maioria das pesquisas desenvolvidas sobre burocracia pública no Brasil centram-se na burocracia de alto escalão, mais especificamente, na burocracia federal e em como esta atua no processo de produção de políticas públicas (Bresser-Pereira, 2007; Gouvêa, 1994; Loureiro & Abrucio, 1999; Loureiro, Abrucio & Rosa, 1998; Oliveira, 2007).

O conceito de burocratas de médio escalão (BME) diz respeito aos agentes que ocupam posição intermediária na hierarquia organizacional. O termo designa, portanto, os “atores que desempenham função de gestão e direção intermediária (gerentes, diretores, coordenadores ou supervisores) em burocracias públicas e privadas e operacionalizam as diretrizes formuladas pelo alto escalão” (Lotta, Pires & Oliveira, 2014, p. 465). Esses burocratas são dotados de “conhecimento técnico” e têm “habilidades de diálogo técnico e político”, o que os torna “peças-chave” na implementação da política (Lotta et al., 2014, p. 487).

Como mediador e implementador de uma política, o burocrata de médio escalão age de acordo com as leis, os documentos e as realidades locais (Pires, 2016). Além disso, atua em consonância com os seus próprios valores e com sua experiência no contexto determinado (Cavalcante & Lotta, 2015; Howlett, 2011; Oliveira & Abrucio, 2011; Pires, 2011). Tudo isso depende das práticas e interações que promove, havendo diferentes graus de autonomia para a intermediação da política pública.

No caso da política pública de Mídiaeducação do município do Rio de Janeiro, definimos como burocratas de altos escalão os presidentes da empresa MultiRio, os Secretários de Educação e os Prefeito, por serem pessoas que assumem os cargos mais altos da estrutura organizacional. Como burocrata de médio escalão definimos os seus assessores, os diretores e os gerentes por ocuparem cargos intermediários, ainda que eles possam influenciar nos processos de tomadas de

decisão. Isso vai depender muito dos fatores relacionais e dos estilos desses burocratas.

No caso deste estudo, as relações entre a Secretaria Municipal de Educação (SME) e a MultiRio (MR) podem ser analisadas à luz do conceito de coordenação horizontal (Peters, 2010), uma vez que se trata de atores e unidades que pertencem ao mesmo patamar organizacional, possuem fronteiras de ação delimitadas, distintas competências e certa autonomia. Além disso, reúnem uma multiplicidade de atores que nem sempre têm interesses convergentes, mesmo que atuem em um contexto de relações intragovernamentais. A política de Mídiaeducação foi formulada e implementada em um contexto em que houve mudanças e desafios contextuais e institucionais, tais como: troca de governo; definição de uma nova estrutura organizacional educacional, mais complexa e fragmentada, que exigiu mais autonomia e participação dos gestores; problemas de falta de material e pessoal na Educação; resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) indicando baixo padrão de desempenho dos estudantes do município do Rio de Janeiro em algumas disciplinas. Parte dos burocratas estudados nessa política identificou o problema, apresentou ideias e propôs soluções. Para tanto, formou redes relacionais para defender e difundir essas ideias por atos institucionais, normativos estruturais e de pessoal (Capella, 2015).

Nesses processos, encontram-se burocratas ou grupos denominados pela literatura como empreendedores de políticas (*policy entrepreneur*), pois são agentes de mudanças significativas que utilizam habilidades políticas e esforços de coordenação, apresentando políticas inovadoras e criativas, ou seja, atores energéticos que trabalham em rede, dentro e fora de canais legislativos (Capella, 2015; Mintrom & Luetjens, 2017; Mintrom & Norman, 2009).

O conceito de empreendedor de política pode ser considerado uma definição para um estilo de burocrata. Capella (2015), em revisão de literatura sobre o conceito de empreendedores de políticas, utiliza três diferentes modelos teóricos: o modelo de múltiplos fluxos de John Kingdon; o modelo de equilíbrio pontuado de Baumgartner e Jones; e o modelo de coalizões de defesa de Sabatier e Jenkins-Smith (Capella, 2015). Esses autores, de maneira geral, defendem a importância da “atuação do empreendedor como sendo o responsável pela conexão de soluções e problemas” (Capella, 2015, p. 491).

A primeira abordagem teórica, de John Kingdon – o modelo de múltiplos fluxos –, caracteriza o empreendedor de políticas como um ator que se movimenta a partir de seu interesse, desde o pessoal (cargo, salário) até o mais genérico (satisfação de atuar). Ele pode estar localizado em qualquer lugar de uma comunidade ou de uma política, mas defende uma ideia e tem a percepção do momento certo para dar soluções aos problemas, produzindo, assim, as mudanças. Nesse modelo teórico, ele tem o papel de ler e ajustar os fluxos, a situação, as soluções e dinâmicas políticas (Capella, 2015) e apresenta três características importantes para a promoção de ideias e propostas à solução de problemas no momento oportuno, ou o que é chamado de “janela de oportunidade”. Primeiramente, é um sujeito com crédito e audiência por sua *expertise* no assunto; em segundo lugar, tem habilidade de comunicação ou poder de decisão em determinado contexto; e, em terceiro, tem persistência. Além disso, para a teoria de múltiplos fluxos, o empreendedor de políticas precisa ter a habilidade de “apresentação e discussão para aumentar as chances de aceitação”, já que as comunidades têm “resistência às mudanças” (Capella, 2015, p. 490).

A segunda abordagem teórica de Baumgartner e Jones é o “modelo do equilíbrio pontuado”. Nessa teoria, também se destaca o papel do empreendedor em realizar “conexão de soluções e problemas” (Capella, 2015, p. 491). Além disso, desenvolve-se o conceito de monopólio de políticas, criado pelos autores

[...] para designar um subsistema dominado por um único interesse” que “dispõe de uma estrutura institucional identificável, na qual o processo decisório relativo a uma política se desenvolve [...] limitado a um grupo pequeno de atores, restringindo o acesso dos demais. (Capella, 2015, p. 492).

O empreendedor de políticas é responsável por manter o equilíbrio, a estabilidade e a restrição de novas questões nas políticas públicas.

No âmbito do modelo de múltiplos fluxos, o empreendedor é central para a mudança na agenda ao se configurar como elemento-chave para a conexão dos três fluxos (*coupling*), durante os breves momentos de abertura das “janelas de oportunidade”. O empreendedor percebe as oportunidades para a mudança e inicia o processo de aproximação entre problemas e soluções, considerando as oportunidades que emergem do contexto político. No modelo do equilíbrio pontuado, a atividade do empreendedor está relacionada à criação e manutenção de

um monopólio de políticas, por meio de duas ações específicas: definindo uma imagem, ou seja, ideias e entendimentos sobre uma política; e uma estrutura institucional que favoreça tal imagem. Considerando que o modelo baseia as explicações sobre mudança no funcionamento dos monopólios, pode-se considerar que o empreendedor tem papel central na mudança de políticas – e também em sua estabilidade. O empreendedor, no modelo do equilíbrio pontuado, vincula-se à mudança de políticas públicas, por meio da manipulação das ideias (a respeito de problemas e soluções) e das instituições. No modelo de múltiplos fluxos, manipula preferências dos formuladores de política, a partir da defesa de ideias a respeito de problemas e soluções. Em ambos os casos, o “senso de oportunidade” é fundamental ao empreendedor (Capella, 2015, p. 499).

Por fim, a terceira abordagem teórica analisada por Capella é a de Sabatier e Jenkins-Smith e seu modelo de coalizão de defesa. Esse modelo não se detém especificamente no papel do empreendedor de política, mas inclui crenças e valores na construção das coalizões.

Em síntese, Mintrom e Norman (2009) afirmam que as ações dos empreendedores de políticas seguem certos padrões que podem ser resumidos em quatro elementos fundamentais⁶, a saber: perspicácia/precisão social, definição de problemas, construção de times, e liderança pelo exemplo (Mintrom & Norman, 2009, p. 651). Para os autores esses padrões não são classificados de acordo com a importância ou a intensidade de cada um. Cada empreendedor de políticas mobilizará esses padrões de acordo com seu estilo de gestão, seu perfil e sua trajetória.

Entende-se por perspicácia/precisão social a capacidade de o empreendedor de política de compreender as motivações e necessidades do outro e dos contextos sociais, identificando o momento certo de agir para propor e implementar. Há uma semelhança, portanto, com a categoria da “janela de oportunidade” (Mintrom & Norman, 2009):

Primeiro, eles fazem bom uso de redes de políticas. Voltando a estudos de Mohr (1969) sobre inovação organizacional, e de Walker (1969) sobre a propagação de inovações de políticas, observamos que os atores mais capazes de promover mudanças em contextos específicos adquiriram conhecimento relevante de algum outro lugar. Balla (2001), Mintrom e Vergari (1998), e True e Mintrom (2001) têm

⁶ Displaying social acuity, defining problems, building teams, and leading by example. (Mintrom & Norman, 2009, p. 651).

mostrado que engajamento em redes de políticas relevantes, através de jurisdições, pode aumentar significativamente a probabilidade que defensores de mudanças de políticas terão sucesso. O segundo modo pelo qual empreendedores de políticas exibem perspicácia social, é ao entender as ideias, motivos e preocupações de outros em seu contexto de políticas local, e responder a eles efetivamente. Atores de políticas que se dão bem com outros, e que são bem conectados em seus contextos de políticas local, tendem a ter mais sucesso em assegurar mudanças de políticas do que outros (Mintrom & Norman, 2009, p. 652, tradução nossa)⁷.

A definição de um problema é sempre vista como um “ato político”, pois determina quais atores (indivíduos ou grupos) irão dar atenção ao que é congruente com as suas necessidades. Na definição do problema, o empreendedor apresenta a tese de uma crise eminente e evidências, a fim de convencer e conseguir apoio de atores⁸. Em outro artigo, Mintrom e Luetjens (2017) aprofundam a questão da definição do problema, apresentando dois estudos de caso relacionados às mudanças climáticas⁹; e como os empreendedores de políticas enquadram a situação e obtêm melhores resultados. Nesses estudos, percebe-se como a abordagem pode gerar mais adesão e melhores resultados.

No elemento de construção de equipe, os empreendedores de políticas fazem parte de um time que instiga mudanças e sua força vem da habilidade e valorização de trabalhar com outros concretamente. Essa montagem pode se dar de várias maneiras, por meio de times coesos, por exemplo, compostos por sujeitos com vários conhecimentos e habilidades, que usam suas redes pessoais e profissionais como “repositório de habilidades e conhecimentos” para apoiar suas ideias.

⁷ First, they make good use of policy networks. Stretching back to Mohr’s (1969) studies of organizational innovation and Walker’s (1969) studies of the spread of policy innovations, we find that those actors most able to promote change in specific contexts have typically acquired relevant knowledge from elsewhere. Balla (2001), Mintrom and Vergari (1998), and True and Mintrom (2001) have demonstrated that engagement in relevant policy networks spanning across jurisdictions can significantly increase the likelihood that advocates for policy change will achieve success. The second way that policy entrepreneurs display social acuity is by understanding the ideas, motives, and concerns of others in their local policy context and responding effectively. Policy actors who get along well with others and who are well connected in the local policy context tend to achieve more success in securing policy change than do others. (Mintrom & Norman, 2009, p. 652).

⁸ Ver: Nelson, 1984; Stone, 1997; Baumgartner & Jones, 1993; Henig, 2008; Levin & Sanger, 1994; Roberts & King, 1991; Schattschneider, 1960 (Mintrom & Norman, 2009).

⁹ Nosso primeiro caso, o Grupo de Liderança Climática de Cidades (C40), ilustra como prefeitos de grandes cidades buscaram ter a iniciativa, e liderar mudanças, onde estados-nações foram vistas como fracassando nessa empreitada. Nosso segundo caso, o Carbon Disclosure Project (CDP) [tradução livre: Projeto de Divulgação sobre Carbono, no Brasil a empresa se apresenta como CDP Latin America], começou como uma iniciativa não-governamental, que catalisou a mitigação e adaptação de esforços relativos às mudanças climáticas, no lado de muitas corporações, governos e legisladores” (Mintrom & Luetjens, 2017, p. 1368, tradução nossa).

Por último, o elemento “liderar pelo exemplo” não diz respeito a um modelo a ser copiado, mas à capacidade de mostrar a efetividade da política, apresentando as possibilidades e não os riscos da ação naquele contexto. Ou seja, liderar é estabelecer certas ações para evitar a percepção dos riscos que os tomadores de decisão (burocratas executivos) terão com a implementação da política. Nas palavras do autor,

Quando eles lideraram através do exemplo – pegando a ideia, e a colocando em ação eles mesmos – agentes de mudança apresentam seu compromisso genuíno para melhorar ambientes sociais. Isto pode ter muito a ver com ganhar credibilidade com outros, e assim, construir um momento propício para a mudança (Mintrom & Normam, 2009, p. 653).

Segundo os autores, para saber se um empreendedor ou time teve sucesso ou não é necessário “olhar tanto para as condições amplas que eles enfrentam, como as ações que eles tomam” (Mintrom & Luetjens, 2017, p. 653).

A literatura ajuda a compreender o empreendedor de políticas públicas como aquele grupo ou indivíduo que age mobilizando recursos, articula redes e se constitui a partir das interações. Vale ressaltar que, mesmo entendendo o protagonismo de alguns burocratas e sabendo das suas capacidades de ter ideias e advogá-las, eles estão imersos em redes sociais:

[...] um empreendedor pode estar em qualquer ponto de uma rede de atores que se articula em torno de uma política, dentro ou fora do governo. Mas não há como considerar a atuação de um empreendedor desvinculado de redes sociais, de comunidades diretamente envolvidas com a questão relacionada à política e da própria rede em que esse empreendedor circula (Capella, 2016, p. 502).

Nesta pesquisa, percebe-se que alguns dos burocratas entrevistados que participam desse processo de construção da política e da implementação são sujeitos que utilizam das suas redes sociais e agem como advogados de mudanças, ou seja, como empreendedores de política. Por esse motivo, entende-se que esses conceitos ajudarão a caracterizar melhor tais atores, a fim de compreender suas ações no contexto estudado.

3 Metodologia

O objetivo desta pesquisa é analisar os estilos de burocratas de alto e médio escalões responsáveis pela política de Mídiaeducação no município do Rio de Janeiro, com o objetivo de identificá-los e de compreender como seus estilos de atuação influenciam na produção da política municipal estudada levando em conta suas características individuais, os fatores contextuais e institucionais nos quais atuam e as redes de relações que constituem, bem como a influência desses estilos no processo de formulação e implementação dessa política, ao longo de diferentes gestões que se sucederam na SME e na MultiRio, a partir de 1993. Para tanto, foram analisados os recursos ou fatores institucionais; contextuais, relacionais e os estilos burocráticos dos burocratas de alto e médios escalões entrevistados que atuaram na política durante o período de 1993 a 2016.

Assim, diferentemente da maior parte das pesquisas desenvolvidas sobre burocracia pública no Brasil – centradas especificamente na burocracia federal de alto escalão e na sua atuação no processo de produção de políticas públicas –, este trabalho focaliza a burocracia municipal de alto e médio escalões de duas organizações conectadas por relações de interdependência e autonomia e por atores que dividem o mesmo problema: produzir e distribuir mídias educativas para professores e alunos das escolas da rede municipal de ensino carioca, que atende 641.564 alunos e conta com 39.815 professores. Essas informações serão abordadas por meio da análise de documentos e de entrevistas semiestruturadas, realizadas com agentes burocráticos municipais responsáveis por essa política no município do Rio de Janeiro

Esse estudo exploratório das relações e dos estilos burocráticos desses agentes, foi realizado utilizando as seguintes categorias: fatores contextuais, fatores institucionais, fatores relacionais e estilos dos burocratas.

Segundo Lotta (2008) os fatores institucionais se expressam nas microrregras e microinstituições que determinam a construção das práticas dos burocratas. Nesse caso, devem ser considerados, segundo a autora, elementos como os processos de formação profissional, as relações de comando e de poder, as relações hierárquicas, as estruturas de coordenação locais etc. Sendo assim, analisamos os atos normativos como: leis e decretos; a estrutura organizacional e a formação dos agentes. Em

relação à formação buscamos identificar se a formação acadêmica do burocrata poderia interferir no estilo do burocrata e na formação do time que elege para atuar junto dele.

Em relação aos fatores contextuais buscamos identificar, através de matérias de jornais e documentos oficiais, o que foi proposto por organismos internacionais, nacionais, bem como, os fatores de cada contexto a fim de perceber a sua influência e as diretrizes que pautavam a formulação e implementação da política pública estudada.

Em relação aos fatores relacionais buscamos identificar como se deram os vínculos, ou seja, as redes relacionais entre burocratas, suas trajetórias, suas redes relacionais e suas afiliações. (Lotta, 2008; Marques, 2004).

De acordo com Marques (2004, p.7), as redes relacionais são “conjuntos complexos de interação que criam ambientes formados por vínculos de diversos tipos (profissionais, de amizade, familiares, políticas de negócios etc.), em constante transformação, resultando em uma certa estrutura”.

Entendemos por trajetória o caminho percorrido e olhamos para a trajetória individual a fim de perceber como elas “são influenciadas e moldadas pelos treinamentos que recebem, pelas instituições onde estão inseridos, pelas relações estabelecidas no momento da implementação” (Lotta, 2008), ou seja, foi preciso olhar as trajetórias individuais para refletir sobre as diferentes dimensões dos fatores relacionais e dos fatores institucionais.

Em relação a categoria estilos dos burocratas sentimos a necessidade de trazer para a análise a dimensão do Empreendedor de política, haja vista os dados encontrados na pesquisa de campo. Nesta dimensão analisamos os quatro elementos de cada burocrata (perspicácia/precisão social, definição de problemas, construção de times e liderança) a fim de identificar se eles têm o estilo empreendedor ou não e também buscamos ver qual o modelo teórico mais nos ajudava a ver a diferença de cada estilo dentro do contexto.

Para os autores, esses padrões não são classificados de acordo com a importância ou a intensidade de cada um. Cada empreendedor de políticas mobilizará esses padrões de acordo com seu estilo de gestão, seu perfil e sua trajetória.

Diante do exposto, podemos afirmar que esta pesquisa trata-se de um trabalho exploratório cuja ideia inicial era ir além de um estudo exploratório, porém se viu

constrangida por uma série de fatores de diferentes ordens que explicaremos a seguir.

Um dos principais fatores diz respeito ao acesso tanto aos documentos oficiais emitidos nas diferentes gestões quanto aos entrevistados, por conta pandemia Covid-19 que imprimiu um contexto de distanciamento social. Por conta disso, foi preciso contar com a colaboração dos próprios agentes responsáveis pela política e de outras pessoas, como familiares e ex-funcionários, que abriram seus arquivos pessoais e se disponibilizaram a dar entrevistas por *Skype*, *WhatsApp* e outras redes sociais, telefone e *e-mail*, colaborando para suprir, ao menos parcialmente, não apenas a impossibilidade de visitas ou encontros presenciais, mas também a falta de registro e guarda das iniciativas oficiais na forma de atas de reuniões ou de relatórios que pudessem ser compartilhados para consulta pública.

Outro fator foi o tempo de aprovação do projeto pelas Comissões de Ética na pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e da SME/RJ, que demorou aproximadamente um ano e cuja aprovação era imprescindível para que os agentes burocráticos aceitassem ser entrevistados e para que pudessemos ter acesso à documentação da MultiRio.

As metodologias de pesquisa adotadas foram entrevistas semiestruturadas e a análise documental que serão apresentadas nas próximas seções.

3.1 As entrevistas

As entrevistas foram realizadas de novembro de 2019 a julho de 2020¹⁰, a partir de um roteiro organizado em três partes. A primeira destinava-se a abordar questões sobre a formação, a trajetória profissional dentro e fora da rede municipal de ensino, gostos e valores dos entrevistados. Na segunda parte, foram considerados aspectos relativos à visão, missão, atuação e ao entendimento sobre Mídiaeducação e a política de multimeios dos burocratas que estiveram diretamente envolvidos com a produção da política municipal, explorando também a relação estabelecida entre a MultiRio e a SME/RJ. Por fim, na terceira parte levantamos informações

¹⁰ Foram feitos contatos com alguns burocratas que queriam participar da pesquisa, mas, por motivo sério de saúde, adiaram e pediram para esperar mais um pouco e não foi possível realizar a entrevista

sobre as ações dessas agências em escolas, os produtos mais usados, a demanda das escolas e a formação dos professores no campo da Mídiaeducação (Apêndice A).

Embora a finalidade das entrevistas fosse conhecer os burocratas de alto e médio escalões e suas percepções, por força do contexto, foi também necessário entrevistar a secretária que acompanhou a gestão de todos os presidentes da MultiRio desde sua fundação e duas professoras da rede municipal de ensino, envolvidas com a política nas escolas desde o início do processo de sua implementação.

Ao todo, foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas com burocratas de alto e médio escalões que participaram da política de Mídiaeducação de 1993 a 2016. Os burocratas de alto escalões entrevistados foram Regina de Assis e Claudio Elias e os burocratas de médio escalão selecionados atuaram na SME/RJ e na MultiRio nas repartições que atuavam diretamente com a implementação da política, são eles: Marcos Ozório, Simone Monteiro, Heveny Mattos e Carla Celestino, Marinete D'Angelo, Marilena Medeiros, Eduardo Guedes, Marco Tavares, Terezinha Saraiva, Thiago Gomide.

Pela dificuldade de encontrar informações das categorias estudadas em relação a Gerência de Mídiaeducação, entrevistamos duas professoras da rede municipal que estiveram ou atuaram na sala de leitura: Maria do Carmo Micheles e Maria Francisca Mendes.

Para obter as informações dos diferentes presidentes da MultiRio, entrevistamos a secretária Franci Borges por se uma burocrata que acompanhou todos os presidentes da empresa MultiRio.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e devolvidas aos entrevistados por *e-mail*, de modo a permitir a conferência do material produzido. Posteriormente, utilizamos as plataformas *Skype*, *GoToMeet*, *WhatsApp* e *Telegram* para realizar consultas pontuais com os entrevistados que se disponibilizaram a tirar as dúvidas que, porventura, surgissem ao longo da elaboração da pesquisa.

Para obter informações sobre a MultiRio e sobre a rede de ensino, foi elaborado um questionário pelo Google Forms, a ser preenchido pelos professores da Sala de Leitura que estavam no grupo do *WhatsApp*. Apenas duas professoras de salas de leitura se envolveram no preenchimento do formulário e compartilhamento de documentos do seu arquivo pessoal: a primeira professora se envolveu mais no preenchimento e a segunda se envolveu mais com o

encaminhamento de vários documentos por *e-mail*. Essas duas professoras foram entrevistadas, sendo que uma delas tem experiência com a política da MultiRio para a Sala de Leitura e a outra é professora da rede, atuando na SME/RJ.

Na seção a seguir apresentaremos a trajetória metodológica para acessar os documentos relativos à política de Mídiaeducação do município do Rio de Janeiro.

3.2

O levantamento de documentos e a revisão de estudos e pesquisas

Em 2018 foi realizada uma visita à MultiRio para saber sobre as possibilidades de acesso ao acervo de documentos, pois precisávamos identificar os agentes burocráticos e suas iniciativas institucionais. Nessa visita, foi feito contato com uma funcionária do Departamento de Documentação que se disponibilizou a pesquisar, por conta própria, nos documentos, os nomes dos responsáveis pela política nas diferentes gestões que se sucederam na MultiRio, a partir de 1993. Essa identificação era necessária para a definição da relação dos agentes que seriam entrevistados. Paralelamente, foi adotada a estratégia de recuperação de documentos oficiais a partir de buscas complementares em diferentes *sites*, como os portais da MultiRio e da Prefeitura do Rio de Janeiro e o *site* Leis Municipais. No portal da MultiRio, por exemplo, constavam apenas informações agregadas da penúltima e última gestões e, mesmo assim, com muitas lacunas, por se tratar de um *site* em construção. O recurso de acessar vários *sites* só foi realizado graças à colaboração da assessora jurídica da MultiRio, Flavia Chavão, que ensinou o “caminho das pedras”.

Para a reconstrução das normas legais (leis, decretos, deliberações, resoluções, portarias e editais) referentes à MultiRio e à SME/RJ realizamos uma busca na base digital da Prefeitura do Rio de Janeiro, no *link* “Consulta à Legislação”, a partir de palavras-chave que pudessem revelar o conjunto normativo existente sobre as organizações estudadas. A partir dos 798 documentos identificados, foram selecionadas as legislações pertinentes e analisados seus conteúdos no sentido de identificar relações, estruturas, categorias e arranjos que permitissem ampliar a compreensão sobre a MultiRio, a Secretaria Municipal de Educação e suas articulações.

A partir desta pesquisa compreendemos que estudar apenas a política de multimeios da MultiRio não seria suficiente, já que esta fazia parte da política educacional municipal de Mídiaeducação para a implementação do uso das diferentes linguagens nos contextos escolares, com a Divisão de Mídiaeducação da SME/RJ.

Concomitantemente a esse processo, foram feitas visitas ao Arquivo da Cidade para pesquisar o arquivo pessoal da professora Regina de Assis, que fez a doação quando de sua saída da MultiRio. Esse material foi muito útil para a reconstrução do primeiro e do terceiro momentos da política de mídia no município. Para ir até o Arquivo da Cidade era necessário agendar, além de seguir um estrito protocolo. Ao todo, foram entregues seis caixas de documentos que não poderiam ser consultadas simultaneamente. Era preciso terminar uma caixa para, depois, iniciar outra. Todos os documentos lidos precisavam ser anotados, sendo que, se o pesquisador tivesse interesse em reproduzi-los, precisava marcar essas partes e providenciar um documento da PUC-Rio atestando sua inscrição no doutorado. Infelizmente, com a suspensão das atividades na PUC e no Arquivo da Cidade em razão da pandemia do Covid-19, essa consulta não foi realizada plenamente.

Após alguns trâmites, conseguimos acesso aos Relatórios de Gestão ou de atividades da empresa MultiRio, arquivados no Departamento de Documentação e Pesquisa. Os relatórios de gestão consultados foram os dos anos de 1993 a 2000 e os relatórios de atividades dos anos 1997, 1999-2011, 2014, 2015. Contudo, não foi possível localizar o Relatório de Gestão de 2000 a 2008 no Departamento de Documentação algo que conseguimos, posteriormente, graças a um dos entrevistados que disponibilizou, por *WhatsApp*, as fotos da cópia do documento que estavam em seu poder.

Na MultiRio também foi morosa e difícil a digitalização dos documentos. Foi preciso fazer uma solicitação por escrito para a Assessoria Jurídica, justificando o uso dos documentos para fins de pesquisa para, depois, obter a autorização do gestor da Diretoria de Mídiaeducação. Essa autorização só foi obtida após Eduardo Guedes falar com o presidente da MultiRio. De qualquer forma, o importante é que foi possível obter a digitalização de mais de mil páginas – apesar de a resolução das cópias nem sempre estarem suficientemente legíveis. Nesse caso, a ajuda dos funcionários da Assessoria de Pesquisa e Documentação foi fundamental, já que fizeram imagens das páginas necessárias à continuação do estudo. Na empresa

MultiRio, também foi acessado um livro preto¹¹, oferecido pela secretária Francis, que continha memorandos e ofícios que abrangiam desde o primeiro momento da implementação da MultiRio. Esse conteúdo ajudou a entender a migração e a movimentação de burocratas entre a SME e a empresa.

Ademais, fizemos um levantamento de publicações sobre a MultiRio em bases digitais – Scielo, Google Scholar e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Assim, chegou-se à identificação de 224 textos, dentre os quais foram selecionados 36 (19 artigos; 6 teses de doutorado; 8 dissertações de mestrado e 3 TCC). A leitura dos resumos pareceu aderir ao tema e/ou oferecer algum tipo de informação pertinente para a leitura e percepção da MultiRio. Finalmente, a última leitura dessa produção evidenciou que eram 14 os textos que poderiam colaborar para a compreensão da MultiRio e para a construção do objeto da pesquisa. A seguir, uma breve referência aos principais textos, nos quais foram encontradas contribuições pertinentes.

O primeiro trabalho acadêmico é a dissertação de Luciana Velloso (2010), com o título *Luz, Câmera, [Multieduc] Ação! Práticas docentes, políticas curriculares e as TIC's na rede municipal do Rio de Janeiro*. Trata-se de uma pesquisa etnográfica em duas escolas e em espaços escolares construídos para organizar e discriminar materiais e projetos com diferentes linguagens e mídias. A pesquisa adotou o ciclo de políticas de Stephen Ball, de 1997, na análise da MultiRio e das relações com a SME-RJ, apresentando os embates e as disputas de poder existentes entre os profissionais envolvidos no processo de construção da Multieducção. Vale ressaltar que tal pesquisa, diferentemente deste estudo, focalizava os profissionais que trabalhavam na entrega da política de Mídiaeducação aos alunos, abordando a releitura que os professores fizeram das orientações da SME.

Outra pesquisa relevante foi a de Flávia Lobo de Castro Antunes (2015), intitulada *A construção de conteúdo para programação educativa em TV: desafios em comunicação e educação*. Permitiu conferir informações recolhidas nos documentos e identificar a tensão presente entre produtores de comunicação e professores envolvidos na implementação das ações na MultiRio, evidenciando

¹¹ Era uma encadernação com capa preta e, por isso, a autora deu esse nome. O livro foi cedido pela secretária Francis, que o encadernou para registrar o começo da MultiRio.

conflitos entre as duas instituições e uma tensão entre o que era concebido como aprendizagem e o que era considerado entretenimento.

Elisangela Rodrigues da Costa (2018)¹², na tese de doutorado intitulada *Educomunicação e políticas públicas: estudo comparativo de educação midiática entre as redes municipais de ensino do Rio de Janeiro e de São Paulo*, contribuiu de maneira relevante para o tema, a partir do mapeamento realizado da política educacional municipal do Rio de Janeiro e de São Paulo, suas diferentes tradições, contexto histórico e políticas de governo. Na pesquisa, parte dos temas estudados para o caso do Rio de Janeiro se relacionava com a MultiRio e a Gerência de Mídiaeducação da SME/RJ e com os atores implementadores da política de Mídiaeducação. Metodologicamente, o estudo também adota o ciclo de políticas de Stephen Ball e Richard Bowe.

Existe ainda um conjunto importante de produções sobre implementação de políticas de mídias em São Paulo e no Rio de Janeiro, como o estudo comparativo entre a Educomunicação, em São Paulo, e a Mídiaeducação, no Rio de Janeiro, coordenado por Ismar de Oliveira Soares, no âmbito do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes, na Universidade de São Paulo (USP). E também pelo Grupo de Pesquisa Educação e Mídias (Grupem), coordenado por Rosália Duarte, na PUC-Rio – que realizou pesquisas quantitativa e qualitativa, em parceria com o Instituto Desiderata e a Gerência de Mídiaeducação da SME/RJ. Sua finalidade foi identificar projetos de Mídiaeducação nas escolas da rede pública municipal do Rio de Janeiro.

Por último, temos a dissertação de Michele Silva de Avelar (2019), intitulada *As tecnologias de informação e a formação continuada de professores da Rede Pública Municipal do Rio de Janeiro*. Nesta pesquisa, a MultiRio não foi tema central, mas identificou que o lugar desta empresa naquele período da gestão da SME/RJ foi como colaboradora e não mais como agência, cujo objetivo era formar o professor – papel que passou a ser exercido pela Escola de Formação Paulo Freire. De acordo com as entrevistas realizadas por Avelar (2019), a MultiRio aparece

⁹ A pesquisadora também é citada na bibliografia com outro artigo, publicado em 2016; mas aqui se trata de parte da sua tese de doutorado.

como uma das colaboradoras, ao lado da Web TV¹³, o InplanRio¹⁴ e a Help Desk¹⁵. Ao mesmo tempo, anunciou-se a criação, por empresa externa, de uma nova plataforma destinada à formação dos professores, “visto que a EPF [Escola de Formação Paulo Freire] não possui equipe com perfil técnico para esse tipo de trabalho.” (Avelar, 2019, p. 89) A autora também concluiu que a maioria dos professores não sabia lidar com as novas tecnologias e tinham resistências (Avelar, 2019; p. 90).

3.3 Os atores

Os 16 participantes da pesquisa atuaram na política de Mídiaeducação do município ocupando cargos burocráticos de alto e médio escalões na SME/RJ e na MultiRio, em setores designados para desenvolver práticas e estratégias relacionadas à produção de mídias, de 1993 a 2016. Nos documentos legais da MultiRio e da atual Gerência de Leitura (GL) – que já foi chamada de Divisão de Mídiaeducação, Gerência de Mídiaeducação e Gerência de Leitura e Audiovisual –, as relações entre SME/R e MultiRio são tratadas como uma parceria entre estas organizações, destinadas a levar produtos de mídia até o professor da Sala de Leitura Polo – cuja atribuição é distribuir e disseminar as diretrizes da DME a todos os professores das Salas de Leitura Satélite –, que entrega e implementa os projetos e diretrizes na comunidade escolar. Esse profissional das Salas de Leitura Polo é atendido pelo burocrata de médio escalão, que ocupa a função de gerente da atual Gerência de Leitura.

Os atores da SME/RJ envolvidos na política de Mídiaeducação que ocuparam os cargos de alto escalão, como secretários de Educação, foram: Regina de Assis (1993-1996), Carmem Moura (1997-2000) já falecida, Sonia Mograbi (2001-2008), Cláudia Costin, Helena Bomeny (2009-2016), César Benjamim e Talma Romero (2007-2020). Destes burocratas de alto escalão, conseguimos realizar entrevista apenas com a ex-secretária e presidente da MultiRio, Regina de Assis, apesar de termos tentado contato com os demais. Tal entrevista foi de fundamental

¹³ É um canal de TV no Portal da MultiRio.

¹⁴ É a empresa municipal responsável pela administração dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação da cidade do Rio de Janeiro.

¹⁵ O serviço de apoio as escolas da rede municipal para suporte e resolução de problemas técnicos de informática.

importância na medida em que ela foi a formuladora e a primeira implementadora de mudanças na estrutura organizacional da SME/RJ, pois criou o currículo Multieducação e fundou a empresa MultiRio além de ter sido presidente da MultiRio por oito anos (2001-2008). No quadro a seguir apresentamos os burocratas de alto escalão da política de Mídiaeducação do município do Rio de Janeiro.

Burocratas de Alto Escalão	1993 a 1996	1997 a 2000	2001 a 2008	2009 a 2016	2017 a 2020
Prefeito	César Maia	Luiz Paulo Conde	César Maia	Eduardo Paes	Marcelo Crivella
Secretário(a) de Educação	Regina de Assis	Carmem Moura	Sonia Mograbi	Claudia Costin / Helena Bomeny	César Benjamim / Talma Romero
Presidente da MultiRio	Walter Clark / Cleide Ramos	Cleide Ramos	Regina de Assis	Cleide Ramos	Caique Botkay / Adolpho Konder / Claudio Elias

Quadro 1 - Burocratas de Alto Escalão (BAE) integrantes da Política de Mídiaeducação do Município do Rio de Janeiro (1993-2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No Quadro 1 apresentamos os burocratas de alto escalão que ocuparam o cargo de presidentes da MultiRio desde 1993 até 2020. Walter Clark, Regina de Assis e Cleide Ramos se conheceram na TV Educativa antes de iniciar esse projeto. Os presidentes Caique Botkay, Adolpho Konder e Claudio Elias estiveram presentes na última gestão (2017-2000), que não será analisada nesta pesquisa. Desses presidentes, conseguimos o depoimento de Regina de Assis (2001-2008) e Claudio Elias¹⁶, último presidente da MultiRio (2020).

No que diz respeito aos burocratas de médio escalão, conseguimos entrevistar todos aqueles apresentados no Quadro 2. Marcos Ozório atuou na primeira gestão como assessor da secretaria de Educação (1993-1996) e, depois, tornou-se diretor da Divisão de Mídiaeducação da SME/RJ (1997-2000). Simone

¹⁶ O objetivo inicial da Tese era fazer a análise até a última gestão 2017-2021, mas devido a dificuldade de realizar uma pesquisa etnográfica dessa última gestão. Sendo assim, a entrevista com o último presidente da MultiRio não foi utilizada.

Monteiro, Heveny Matos e Carla Celestino também atuaram na Divisão de Mídiaeducação (DM)/Departamento de Mídiaeducação/Gerência de Mídiaeducação (GMA)/Gerência de Leitura e Audiovisual (GLA)/Gerência de Leitura. Marilena Medeiros e Morgana Rezende foram para a SME/RJ para integrar a equipe da secretária Regina de Assis. Os depoimentos da gerente Carla Celestino e de Heveny Matos foram importantes pelo fato de elas terem participado da gestão da Gerência de Leitura e Audiovisual (GLA)/Gerência de Leitura (GL) da SME/RJ, na gestão do prefeito Marcelo Crivella, e pelas informações repassadas à pesquisa sobre a política de Mídiaeducação a partir de sua atuação nas escolas. Neste quadro, há a presença de Cleide Ramos como burocrata de médio escalão, pois foi assim que ela iniciou sua atuação política, sendo gestora da Diretoria de Tecnologia Aplicada da MultiRio.

Burocratas de Médio Escalão	1993 a 1996	1997 a 2000	2001 a 2008	2009 a 2016	2017 a 2020
DTA / DME	Cleide Ramos	Marinete D'Angelo / Susana Kaz	Marinete D'Angelo / Marcos Ozório	Felipe Coury / Ricardo Petraca / Marinete D'Angelo	Eduardo Guedes
AI / AAP		Marília Scofano	Marilena Rescala / Simone Irinéia	Marília Scofano / Morgana Resende	Morgana Resende / Simone Monteiro
DME / GME/ GLA / GL	Eduardo Monteiro	Marcos Ozório	Simone Monteiro	Simone Monteiro	Heveny Mattos / Carla Celestino

Quadro 2 - Burocratas de Médio Escalão (BME) integrantes da política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro (1993-2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Tanto Marcos Ozório como Marilena Medeiros e Morgana Rezende já eram professores da rede municipal de ensino carioca e foram convidados para integrar a equipe de Regina de Assis, em sua primeira gestão na SME, em 1993. Depois, eles atuaram na MultiRio, sendo que somente Marcos Ozório acompanhou a professora Regina de Assis quando ela se tornou presidente da MultiRio. Marilena Medeiros deixou a SME/RJ ainda na gestão de Regina, migrando para a MultiRio na gestão de Cleide Ramos, tendo sua última atuação na política educacional e de mídia na gestão em que Regina de Assis foi presidente.

Marinete D'Angelo é uma burocrata de médio escalão também oriunda da TV Educativa, que sempre acompanhou as gestões da Cleide Ramos. Marcus

Tavares também foi convidado a integrar o quadro de funcionários da MultiRio na gestão de Regina de Assis e, junto com ela, saiu da empresa. Marcos Ozório e Marcus Tavares, até os dias atuais, trabalham com Regina de Assis e estabeleceram uma relação de amizade, que teve origem nas relações profissionais. Marcos Ozório foi orientando de mestrado da Regina de Assis na PUC-Rio e se tornou um grande interlocutor dela ao longo dos anos, estabelecendo uma relação profissional e de parceria.

Morgana Rezende também atuou na SME/RJ, a convite da professora Regina de Assis, que a conheceu como aluna do mestrado em Educação da PUC-Rio. Ainda nesse período, Morgana conheceu as professoras Cleide Ramos e Marinete D'Angelo, desenvolvendo com ambas uma boa relação profissional e de parceria. Já no último período de gestão da professora Cleide Ramos, Morgana passou a desenvolver um trabalho como assessora de Articulação.

Percebemos, alguns casos, que havia uma afiliação entre os atores como, por exemplo, na relação entre Marcos Ozório e Regina de Assis. O mesmo pode ser dito da relação de Marinete D'Angelo e Terezinha Saraiva com Cleide Ramos, sendo que Terezinha Saraiva teve a participação na gestão da Cleide entre 1997-2000, com quem tinha trabalhado no Mobral e desenvolvido uma relação de amizade. Já Marinete D'Angelo acompanhou a presidente Cleide Ramos durante todas as gestões. Elas se conheceram na TV Educativa.

Simone Monteiro é uma burocrata de carreira, que viveu o período de formulação e a primeira implementação da MultiRio como professora e, depois, como orientadora pedagógica e integrante da 7ª CRE, tendo recebido suas formações de outro lugar na política, estando na ponta da política na escola e, a seguir, como integrante de CRE, já sendo uma burocrata de médio escalão, mas com uma função que ainda estava na posição de ser formada pela MultiRio e pela DME/SME. Ela só chegou na MultiRio na gestão do prefeito Marcelo Crivella para atuar ao lado de Thiago Gomide e Eduardo Guedes. Esses três entrevistados trouxeram contribuições muito interessantes. Thiago Gomide entrou para a MultiRio como concursado. Atuou, primeiramente, com Regina de Assis; depois com Cleide Ramos e, atualmente, com os três últimos presidentes. Simone Monteiro migrou para a MultiRio a convite do presidente Caique Botkay, a partir da indicação da professora Lysbeth Libonati, que a conhecia da SME/RJ e era chefe de gabinete do presidente Caique. Thiago Gomide realizou vários trabalhos como

apresentador de programas na gestão da professora Cleide e veio atuar na última gestão. Eduardo Guedes é um funcionário de carreira da MultiRio.

O Quadro 3, a seguir, apresenta as funções desempenhadas pelos participantes da pesquisa. Como pode ser observado, alguns deles são oriundos da própria rede municipal de ensino e atuaram como professores, coordenadores, diretores e, posteriormente, foram convidados a atuar em diferentes funções como burocratas de médio escalão, em diferentes setores e atividades – como exemplo, a professora Simone Monteiro. Outras vezes, esses atores transitaram por diversos setores da SME/RJ, mas todos chegaram a ocupar essa posição como convidados de burocratas de alto escalão.

BUROCRATA	ÓRGÃO	FUNÇÃO
Carla Celestino	SME SME/GL	PROF/ DIRETORA ADJ/DIRETORA/Conselho Municipal de Diretores - CMD
Cleide Ramos	MULTIRIO/DTA PRESIDÊNCIA	DIRETORA/PRESIDENTE
Eduardo Guedes	MULTIRIO/DME	CONCURSADO/DIRETOR
Heveny Matos	SME SME/GLA	PROF/COORD/DIRETORA ADJ/DIRETORA
Marcos Ozório	SME MULTIRIO/DME SME/DME	PROF/ASSESSOR/ DIRETOR
Marcos Tavares	MULTIRIO/RIOMIDIA	JORNALISTA/ESCRITOR/ COORDENADOR
Marilena Medeiros	SME MULTIRIO/PRES MULTIRIO/AI	CHEFE DE GABINETE, DIRETORA ASSESSORA DE INTEGRAÇÃO
Marinete D'angelo	MULTIRIO/DTA MULTIRIO/PRESIDÊNCIA	DIRETORA ASSESSORA
Morgana Rezende	SME CRE MULTIRIO/ASSESSORIA DE INTERGRAÇÃO	PROF/DIRETORA/GERENTE ASSESSORA
Simone Monteiro	SME/DME MULTIRIO/A.A.P	PROF/ O.P /DIRETORA/GERENTE ASSESSORA
Regina De Assis	SME/SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO MULTIRIO/PRESIDENTE	SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO PRESIDENTE
Walter Clark	MULTIRIO	PRESIDENTE
Thiago Gomide	MULTIRIO/PRESIDENTE	ASSESSOR

Quadro 3 - Cargos dos burocratas da política de Mídiaeducação do RJ de 1993 a 2016

Fonte: Elaborado pela autora

Os cargos ocupados foram designados a partir das redes relacionais dos agentes burocráticos. No alto escalão da SME/RJ, Regina convidou Walter Clark para ser presidente da MultiRio o qual, por sua vez, convidou Cleide Ramos. Esta permaneceu na política também pela relação profissional mantida com Regina de Assis. Por sinal, Regina foi a única dentre os entrevistados escolhida pelo Executivo que, quando reeleito, convidou-a, abrindo-lhe a possibilidade de escolher onde gostaria de atuar. Além disso, ela indicou vários de seus estudantes. O único dos entrevistados que não segue esse padrão é Eduardo Guedes que ingressou por concurso e sempre atuou na MultiRio.

Com relação aos presidentes da MultiRio de 1993 a 2016, há uma conexão oriunda da TV Educativa, embora Regina de Assis também tenha constituído sua rede relacional no trânsito pela academia. Já os três presidentes que cobriram o período de 2017 a 2020 mantêm outras redes relacionais e têm outra formação. Sendo assim, estudar a política até 2016 se justifica porque se entende que um ciclo se fecha nessa gestão, pois é o momento em que, na MultiRio, tanto Regina de Assis como Cleide Ramos já não fazem mais parte da política, ou melhor, tudo e todos que se iniciaram na gênese da política não fazem mais parte, promovendo, assim, o início de um novo ciclo (2017-2020), no qual novas mudanças ocorreram, até mesmo na quantidade de gestores, uma vez que a empresa teve, em quatro anos, a mesma quantidade de gestores que teve em 25 anos.

Nos quadros a seguir apresentamos as afiliações dos burocratas de alto e médio escalões na política de Mídiaeducação no Rio de Janeiro

BUROCRATA	AFILIAÇÃO
Walter Clark	CINEMA TV GLOBO TV BAND TV RIO TV EDUCATIVA MULTIRIO
Cleide Ramos	TV EDUCATIVA SME RJ MULTIRIO
Regina De Assis	TV EDUCATIVA SME RJ PUC UERJ MULTIRIO
Caique Botkay	CULTURA MULTIRIO
Adolpho Konder	POLÍTICA PREFEITURA RJ MULTIRIO
Claudio Elias	UERJ SME SÃO JOÃO DE MERITI COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR MULTIRIO

Quadro 4 - Afiliação dos burocratas de alto escalão da política de mídiameducação do RJ
Fonte: Elaborado pela autora

BUROCRATA	AFILIAÇÃO
CARLA CELESTINO	REDE MUNICIPAL DE ENSINO RJ SME RJ
MARCOS OZÓRIO	REDE MUNICIPAL DE ENSINO SME RJ MULTIRIO
EDUARDO GUEDES	MULTIRIO
HEVENY MATOS	REDE MUNICIPAL DE ENSINO RJ SME RJ
MARCOS TAVARES	MULTIRIO
MARILENA MEDEIROS	REDE MUNICIPAL DE ENSINO SME RJ MULTIRIO
MARINETE D'ANGELO	TV EDUCATIVA MULTIRIO
MORGANA REZENDE	REDE MUNICIPAL DE ENSINO RJ SME RJ MULTIRIO
SIMONE MONTEIRO	REDE MUNICIPAL DE ENSINO RJ COORDENADORIA REGIONAL DE ENSINO RJ SME RJ MULTIRIO
TEREZINHA SARAIVA	MOBRAL TV EDUCATIVA MULTIRIO

Quadro 5 - Afiliação dos burocratas de médio escalão SME-MultiRio participantes da política de Mídiameducação do RJ até 2016
Fonte: Elaborado pela autora

Esses quadros mostram que a maioria dos participantes da política são oriundos da própria rede de ensino ou concursados da MultiRio. Aqueles que não são vieram por intermédio da rede de relações das burocratas de alto escalão, Regina de Assis ou Cleide Ramos, fazem parte da política por muito tempo e em várias posições de atuação. Os que não são funcionários públicos permaneceram por muito tempo atuando na política, por intermédio da sua rede de filiação.

4

Contexto histórico de formulação e implementação da política de mídiaeducação¹⁷ no município do Rio de Janeiro

Compreender o contexto mais geral das iniciativas de mídiaeducação no município do Rio de Janeiro significa perceber os problemas, os desafios e as possibilidades na construção dessa política e, vale ressaltar que o termo “política de Mídiaeducação” é utilizado nesta tese em razão de ser o nome que recebe atualmente o campo de estudos sobre mídia, multimeios e tecnologias. O termo foi consolidado no início do século XXI e, ao longo da tese, será apresentado o processo que levou a essa definição.

Para apoiar essa compreensão, consultamos alguns materiais e algumas pesquisas, tais como: Castro (2016); Paraíso (2002); Bévort e Belloni (2009); Carlsson e Feilitzen (2006); Eleá (2014); Seminário Imagem & Educação (1979). Além disso, foram utilizadas matérias de jornais da época, localizadas no acervo particular da professora Regina de Assis, doado ao Arquivo da Cidade do Rio de Janeiro. Por fim, documentos oficiais da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef). Esses dois organismos internacionais discutem questões relacionadas à educação, direito à educação, bem como os desafios em mídiaeducação e as diretrizes de atuação.

4.1

Identificação do problema e das ações

Na segunda metade do século XX, mesmo depois de publicada a *Declaração Universal dos Direitos Humanos* (1948), na qual diversos países afirmaram que “toda pessoa tem direito à educação”, o tema ainda ocupava grandes pautas na esfera global e envolvia órgãos e instituições, como Organização das Nações Unidas (ONU), e suas iniciativas, como Unesco e Unicef, e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Baseado em dados internacionais, o diagnóstico dessas instituições expressava uma realidade educacional de grandes desafios e poucos avanços no campo da educação escolar.

¹⁷ É a empresa municipal responsável pela administração dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação da cidade do Rio de Janeiro.

Em 1990, ainda havia mais de 100 milhões de crianças no mundo sem acesso ao equivalente ao atual Ensino Fundamental I (antigo Ensino Primário) e também quase 1 bilhão de adultos analfabetos ou analfabetos funcionais. Por outro lado, a evasão escolar era um desafio presente em escala mundial (Unicef, 1990). Além da falta de acesso ao conhecimento em suportes impressos, a capacitação de alunos e professores com habilidades para uso das novas tecnologias era outro ponto importante na geração de desigualdades sociais e educacionais. Vale ressaltar que, no início da década de 1990, os avanços tecnológicos ainda engatinhavam.

Esses cenários educacionais se concentravam particularmente em nove países: Bangladesh, Brasil, China, Egito, Índia, Indonésia, México, Nigéria e Paquistão, abrangendo mais da metade da população do mundo.

Tais cenários influenciaram as ações de organismos internacionais, como Unesco, Unicef ou OCDE, levando à realização, em 1990, da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, em Jomtien, na Tailândia. O evento foi convocado por Unesco, Unicef, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) e Banco Mundial. Durante o evento foi produzida a Declaração Mundial sobre Educação para Todos, com base na apresentação dos problemas mundiais daquele momento e das posições consensuais entre os representantes de diferentes países participantes. O documento deveria constituir as bases dos Planos Decenais de Educação (1993-2003), especialmente, nos países com maior população e signatários da declaração.

Em termos de mídia e educação, o Art. 5^a da Declaração dispõe sobre os modos de ensino tradicional e sobre o uso dos meios de comunicação:

Todos os instrumentos disponíveis e os canais de informação, comunicação e ação social podem contribuir na transmissão de conhecimentos essenciais, bem como na informação e educação dos indivíduos quanto a questões sociais. Além dos instrumentos tradicionais, as bibliotecas, a televisão, o rádio e outros meios de comunicação de massa podem ser mobilizados em todo o seu potencial, a fim de satisfazer as necessidades de educação básica para todos. (Unicef, 1990, p. 8)

Como se pode perceber, em 1990, os organismos internacionais já expressavam, na *Declaração Mundial de Educação para Todos*, a importância e o papel das tecnologias de informação e comunicação no apoio à Educação Básica, a fim de contribuir para a solução dos problemas enfrentados. Sendo assim, observa-

se a possibilidade de apoio, por parte desses organismos, a políticas públicas que tivessem como objetivo o uso dos diferentes meios de comunicação para esse fim.

A conferência de Jomtien fez parte de uma estratégia internacional para buscar maior adesão e cooperação entre países, envolvendo diferentes esferas de governo. A educação passa a ser a prioridade de um “projeto social, cultural e econômico” (Unicef, 1990, p. 11) e os problemas educacionais foram abordados de forma a buscar a cooperação dos países e a ação em todos os níveis institucionais. Uma das ações acordadas foi a criação e apresentação de um Plano Nacional de Ação por parte de cada país, a ser apresentado na Conferência de Nova Délhi, realizada em 6 de dezembro de 1993.

Para esta Tese, é importante apresentar, especialmente, as iniciativas desses organismos internacionais no campo da Mídiaeducação.

Na década de 1980, eventos importantes foram promovidos pela Unesco, a fim de construir a definição do campo de Mídiaeducação¹⁸ suas ações, dimensões, metas etc. Foi, no entanto, na década de 1990 que o termo passou a ser citado em documentos oficiais, contemplando três dimensões: como objeto de estudo, como ferramenta pedagógica e como “ferramentas de expressão e participação, acessíveis a qualquer cidadão jovem ou adulto.” (Belloni & Bévort, 2009, p. 1098). Nessa perspectiva, o campo da Mídiaeducação foi configurado concomitantemente como um campo de estudos voltado para a leitura crítica da realidade, a serviço do desenvolvimento pedagógico dos sujeitos em diferentes espaços formais e informais de educação e como uma ferramenta que instiga e possibilita a cidadania ativa, a expressão da criatividade pessoal e coletiva.

Em linha com essa concepção, em 1982, a Unesco apoiou um simpósio internacional em Grünwald, na então Alemanha Ocidental, cujo resultado foi a Declaração de Grünwald sobre Educação para os *Media* (Carlsson & Feilitzen, 2006, p. 181). Nesse documento foi afirmada a necessidade de as instituições e a sociedade não ignorarem “o papel da mídia no processo de desenvolvimento social,

¹⁸ O uso de tecnologia e mídia na educação não é um assunto recente em documentos oficiais nacionais ou internacionais. Identificam-se ações nesse sentido desde a primeira década do século XX. Segundo Belloni e Bévort (2009), as décadas de 1950 e 1960, na Europa, nos Estados Unidos e no Canadá, são consideradas uma fase pioneira com relação à mídiaeducação, tanto do ponto de vista político como ideológico. Mais tarde, “nos anos de 1970, [há] significativo desenvolvimento, especialmente nos Estados Unidos e na América Latina, [da] tecnologia educacional [...]” (Belloni & Bévort, 2009, p. 1086).

bem como instrumento para um indivíduo ativo com participação como cidadão na sociedade” (Carlsson & Feilitzen, 2006, p. 181, tradução nossa).

Nessa declaração, afirma-se o apoio a programas de mídia para educação, abrangendo da pré-escola até a universidade, na perspectiva do desenvolvimento de habilidades e atitudes voltadas para a consciência crítica e o uso competente das mídias, tanto eletrônicas quanto impressas. Também se propõem cursos de treinamento para professores e mediadores, além de investimento em pesquisa. Trata-se de “ações desenvolvidas ou previstas pela Unesco e que visam incentivar a cooperação internacional em mídiameducação” (Belloni & Bévort, 2009, p. 1090).

Até esse momento, segundo as pesquisas acadêmicas examinadas, países do Terceiro Mundo ainda não faziam parte desses eventos internacionais. Isso não significa dizer que não existissem ações de mídiameducação nesses contextos, como provam as iniciativas nos países da América Latina. As pesquisas sobre o tema mostraram que as orientações internacionais influenciavam as práticas principalmente dos países desenvolvidos, embora tais ações fossem mais tópicas e não estivessem sistematizadas como política pública.

Em 1990, em Toulouse, na França, três meses após a assinatura da Declaração Mundial de Educação para Todos, promoveu-se, em julho, o colóquio internacional *New directions in media education*, organizado por *British Film Institute* (BFI), *Centre de Liaison de L’Enseignement et des Moyens D’Information* (Clemi), juntamente com Unesco e Conselho da Europa, e com apoio de instituições acadêmicas (Carlsson & Feilitzen, 2006, p. 182). Esse evento contou com a participação de 45 países, incluindo os do assim chamado Terceiro Mundo, tendo como representantes do campo educacional diferentes agentes, como professores, jornalistas e locutores. Na ocasião, o Brasil foi representado pela Fundação Roberto Marinho (Belloni & Bévort, 2009).

Principalmente entre os países menos desenvolvidos, reafirmou-se o papel da mídiameducação para o processo formador da cidadania, na perspectiva de uma maior democratização e justiça social (Carlsson & Feilitzen, 2006).

Esses eventos globais e suas diretrizes interferiram diretamente nas políticas curriculares daquele período, em um contexto internacional em que a Unesco apresentava como uma de suas metas a erradicação do analfabetismo até o ano 2000 e a Unicef militava pela garantia da efetividade do artigo da Declaração Universal

dos Direitos Humanos – que dispõe sobre o direito universal à educação¹⁹). Para tanto, fazia-se necessário o investimento na formação do professor, com habilidades para educar uma sociedade globalizada e midiaticizada.²⁰

Na seção a seguir apresentamos em que medida o contexto internacional influenciou ações no âmbito do governo federal no Brasil.

4.2 Abordagem do problema pelo governo federal

Como visto anteriormente, o Brasil era um dos signatários desses acordos internacionais e, como outros tantos países em desenvolvimento, apresentava problemas de ordem econômica, social e educacional. Nos eventos mencionados, o Brasil também se comprometeu, juntamente com os outros oito países mais populosos do chamado Terceiro Mundo, a elaborar um documento sobre aquilo que deveria constituir as bases dos Planos Decenais de Educação (1993-2003), para ser apresentado na Conferência de Nova Délhi, em 1993.

Em março de 1993, a China realizou uma conferência para apresentar os resultados de algumas ações e o Brasil foi o único país a não apresentar seu Plano Decenal, comprometendo-se a entregá-lo para a Unesco até junho daquele ano. Ou seja, as ações que precisavam ter sido implementadas desde 1990, a partir de um planejamento com diretrizes para a sociedade brasileira como um todo, tão desigual no acesso à educação e aos recursos nas diferentes regiões do País, não foram realizadas no prazo acordado.

Para preencher essa lacuna, foi “realizada em Brasília, de 10 a 14 de maio de 1993, a Semana Nacional de Educação para Todos, na qual o então Ministério da Educação e do Desporto submeteu ao exame da sociedade brasileira uma proposta de governo para elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos” (Brasil, 1993a, p. 15).²¹ Uma das pautas era “a melhoria nos resultados de aprendizagem” e, para tanto, as ações incluíam participação dos meios de comunicação, bem como

¹⁹ Disponível em: <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>. Acesso em: 5 dez. 2020.

²⁰ Esta foi uma das orientações contidas na Declaração de Grünwald (1982), promovida pela Unesco.

²¹ “O Plano Decenal é o conjunto de diretrizes de política em processo contínuo de atualização e negociação, cujo horizonte deverá coincidir com a reconstrução do sistema nacional de educação básica. Assim, a edição que ora se apresenta à sociedade brasileira, se por um lado procurou incorporar propostas várias, de outro, permanece aberta a novos aperfeiçoamentos, sobretudo no âmbito das escolas, de seus dirigentes e de seus professores” (Brasil, 1993a, 1993b, p. 15).

fortes investimentos “na capacitação de recursos humanos” e “a aproximação da educação formal da denominada não-formal, tanto pela criação de um sistema nacional de educação e tecnologia como pela ampla utilização da teleducação” (BRASIL, 1993a, p. 15). Um exemplo de iniciativas nessa linha foi a capacitação de recursos humanos pelo programa *Salto para o Futuro* com a inclusão dessa temática.

O programa *Salto para o Futuro* foi o primeiro programa interativo para formação de professores realizado no Brasil. A TV Educativa (TVE), que o implementou, abrigou vários profissionais com atuação relevante ao longo do tempo na política de Mídiaeducação municipal.

O objetivo das ações desenvolvidas pelo governo federal era buscar a participação das três esferas de governo - federal, estadual e municipal - e de diferentes atores, estatais ou não, a fim de promover adesão e atribuir legitimidade para a proposta, levando à implementação de medidas reunidas em 12 itens do Plano Decenal de Educação para Todos e relacionadas a desempenho, equidade, qualidade e envolvimento dos poderes públicos, das famílias e de vários segmentos sociais (Brasil, 1993a).

Criado pelo governo federal em 1990, o programa *Salto para o Futuro* objetivava formar professores, por meio da educação a distância, e fazia parte da grade de programação da TVE, empresa criada em 1975 pelo professor Gilson Amado, com sede no Rio de Janeiro. Mais adiante, no capítulo dedicado à análise das entrevistas da política de Mídiaeducação do município do Rio de Janeiro (1993-2016), ficará claro que alguns atores responsáveis pela formulação e implementação da política municipal de mídiaeducação no Rio de Janeiro eram oriundos dos quadros da TVE, especialmente do *Salto para o Futuro*, caso da secretária municipal de Educação, Regina de Assis.

É importante pontuar que várias outras políticas relacionadas com o uso de tecnologias foram desenvolvidas em âmbito nacional e que, na segunda metade da década de 1990, outro programa federal foi implementado nos municípios. Trata-se do Programa Nacional de Tecnologia Educacional (Proinfo) – instituído pela Portaria Seed nº. 522, de 9 de abril de 1997 –, que previa a instalação de laboratórios de informática nas escolas, bem como do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE), voltado para a formação em serviço dos professores e para o desenvolvimento de metodologias específicas (Antunes, 2015).

Em 1995 foi criado o programa TV Escola, pelo governo Fernando Henrique Cardoso, que “equipava as escolas públicas com mais de 100 alunos com um kit tecnológico composto por antena parabólica, receptor de satélite, televisor em cores, videocassete, estabilizador de voltagem e fitas” (Paraíso, 2002, p. 36). Mais tarde, em 1997, foi criado o Canal Futura (Paraíso, 2002, p. 36), pertencente à Fundação Roberto Marinho, liderado pela professora Regina de Assis, após deixar a SME/RJ, em 1996. O Canal tinha como objetivo alcançar, principalmente, jovens, trabalhadores, donas de casa e educadores, apresentando-se “como o canal do conhecimento que investe na educação da população brasileira para colocar o País no rumo certo.” (Paraíso, 2002, p. 22).

Na seção a seguir apresentamos a abordagem do problema no âmbito dos governos estadual e municipal do Rio de Janeiro.

4.3

Abordagem do problema em âmbitos estadual e municipal

De certa forma, os Cieps atendiam no estado do Rio de Janeiro a demandas internacionais e federais durante a década de 1980. Foram implantados ao longo dos dois governos de Leonel Brizola (1983-1987 e 1991-1994) e podem ser considerados um projeto inovador com relação à concepção educacional da época. Por um lado, inovava na forma de ensinar e na formação de professores, além da criação de salas de leituras e oferta de escola em horário integral, oferecendo três refeições, aulas regulares e acesso a atividades culturais. Era um projeto para tirar as crianças da rua. Sua proposta pedagógica se caracterizava por um trabalho voltado para outras linguagens, o que incluía, por exemplo, a produção videográfica.

É curioso que o estado do Rio de Janeiro, que possuía o projeto mais inovador de educação daquele momento – os Centros Integrados de Educação Pública (Cieps) – e atendia a vários dos temas pontuados na Declaração Mundial de Educação para Todos, não tenha conseguido apresentar dados sobre a gestão e seus impactos.

Os Cieps foram idealizados na década de 1980 pelo antropólogo Darcy Ribeiro, quando era secretário de Educação do estado do Rio de Janeiro, durante a gestão do governador Leonel Brizola. Tinham como objetivo atender crianças de

classes populares, em tempo integral, em suas diferentes necessidades, em termos de alimentação, assistência médica e odontológica, e nas dimensões sociais, culturais, acadêmicas e de lazer

Naquele mesmo ano, em fevereiro de 1993, registraram-se ações do governo federal para o financiamento de iniciativas de formação de professores nos estados, premiando com recursos as unidades da federação que apresentassem ações de incentivo à educação. Segundo o então ministro Murilo Hingel, o Ministério da Educação tinha o objetivo de recuperar “a capacidade de definir políticas nacionais de educação dentro de princípios de descentralização, integração e interação” (Hingel, 1993a, p. 7). Nesse contexto, foram distribuídos 100 bilhões de cruzeiros para os estados que apresentaram dados de melhoria na educação referentes ao ano de 1992 (Hingel, 1993a, p. 17). O estado do Rio de Janeiro, no entanto, não recebeu esse prêmio, assim como outros estados do Norte e do Nordeste.

No município do Rio de Janeiro, a mídia educativa tinha forte atuação de organizações não governamentais (ONGs), como o Cineduc – Cinema e Educação –, e de redes de TV particulares, como Globo, Band, Record e TV Tupi e públicas, como a TVE. Na rede municipal de ensino havia o Projeto Municine, do Departamento Geral de Cultura (DGC) da SME do Rio de Janeiro e Cultura, desenvolvido de 1975 a 1996. Segundo a descrição do projeto, à época, contava “com 50 professores em todo o município, [...] em cada Distrito, um supervisor [escolhia] uma escola e [trabalhava] com aproximadamente 25 ou mais alunos acompanhados por uma professora da unidade escolar” (Seminário Imagem & Educação, 1979, p. 49).

No fim do curso, os alunos seriam incentivados “a criar um cineclube escolar”, a fim de desenvolverem a chamada “pedagogia da imagem”. Professores e alunos se encontravam, por fim, na Fundação Planetário da Cidade do Rio de Janeiro, para exibição de filmes e visualização dos materiais produzidos pela escola (Seminário Imagem & Educação, 1979, p. 49).

Os profissionais que apresentaram o trabalho no I Seminário de Imagem e Educação explicitaram que o projeto Municine dispunha “de suficiente equipamento cinematográfico: filmadora, coladeiras e projetores²²” (Seminário Imagem & Educação, 1979). E, ainda, que o projeto era destinado a estudantes de

²² “Filmadora (36), iluminadoras (10), tripés (6), filmes, editores e coladeiras” (Seminário Imagem & Educação, 1979, p. 74).

11 a 17 anos, que produziriam “curtas-metragens em bitola Super-8 [...]” (Seminário Imagem & Educação, 1979, p. 71). Além disso, o projeto faz menção a uma prática baseada no protagonismo do estudante, na utilização de cartilha e no uso de “várias linguagens (literatura, quadrinho, teatro etc.)” (Seminário Imagem & Educação, 1979, p. 72).

O contexto das organizações internacionais e do governo federal era muito propício à implementação de políticas públicas que atuassem na formação do professor e do aluno, com uso de diferentes linguagens e abertura explícita para a utilização de diferentes meios de comunicação. Havia o entendimento de que, pelo rádio, e naquele período também pela TV, poder-se-ia formar e alcançar maior número de pessoas – o que causava estranhamento entre os professores, com receio de que a televisão viesse a tomar o seu lugar na sala de aula. Outro problema era a falta de verba, embora o governo federal, por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)²³ financiasse ações de formação docente e de melhoria da educação básica, além de iniciativas de uso de tecnologia. Conforme Hingel, ministro da Educação, em entrevista ao *Jornal do Brasil*, “não há como pregar a modernidade, quando um trabalhador não tem capacidade de reflexão e de trabalhar com novos equipamentos” (*Jornal do Brasil*, 1993, p. 8). Sendo assim, a TVE e os cursos pela televisão e à distância eram uma prática tanto no âmbito federal como no estadual, como ocorria com o projeto dos Cieps (Unicef, 1990).²⁴

Nesse contexto,

Espera-se que os indivíduos dominem múltiplas habilidades e competências, de modo que possam atuar em diferentes áreas. Além disso, devem estar permanentemente disponíveis para a aprendizagem ao longo da vida e não apenas durante um período pré-estabelecido, que correspondia à vivência escolar ou universitária. (Castro, 2016).

No município do Rio de Janeiro, a década de 1990 se iniciou com o prefeito do Partido Democrático Trabalhista (PDT), Marcello Alencar e, em 1993, o prefeito

²³ O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), cujo objetivo é a execução de políticas educacionais desse ministério. Ou seja, a função das Secretarias do MEC é pensar as políticas educacionais; e a do FNDE, executá-las. O grande objetivo do FNDE é transferir recursos financeiros e prestar assistência técnica a estados, municípios e ao Distrito Federal para garantir, no País, uma educação de qualidade em todos os níveis. O FNDE foi criado pela Lei n. 5.537, de 21 de novembro de 1968, e alterada pelo Decreto-Lei n. 872, de 15 de setembro de 1969.

²⁴ Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>. Acesso em 28 nov. 2020.

Cesar Maia, do Partido Movimento Democrático Brasileiro (PMDB)/Partido da Frente Liberal (PFL), foi eleito e estruturou uma equipe composta majoritariamente por mulheres que ocupavam o alto escalão do Executivo municipal com várias propostas de mudanças na gestão.

Ao analisar a política de Mídiaeducação do município do Rio de Janeiro nos anos de 1990, evidencia-se que a subjetividade de cada gestor, suas experiências e seus valores influenciaram significativamente no curso desta política. A nova gestão da política educacional municipal iniciou com a proposta de apresentar um currículo ousado e inovador, construído coletivamente, tido como instrumento para mobilizar a adesão da categoria de educadores e as diferentes linguagens como um dos pressupostos da inovação. Para que isso ocorresse, foi criada uma empresa MultiRio – também sem precedentes, sem nenhuma outra experiência como parâmetro –, com a finalidade de elaborar produtos, atuar na formação dos professores e auxiliar professores e estudantes na implementação desse novo currículo. Visava, ainda, promover mudanças de paradigmas na educação carioca. Esta empresa veio a se tornar referência nacional e internacional, propiciado pelo fato de fazer parte da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, responsável pela maior rede municipal de ensino da América Latina.

A seguir apresentaremos o contexto político educacional que envolveu a criação da política de Mídiaeducação no município do Rio de Janeiro.

4.4 A gênese da política de Mídiaeducação

O primeiro período da gestão de Regina de Assis ocorreu de 1993 a 1996 como secretária municipal de Educação do Rio de Janeiro, no contexto da gestão de Cesar Eytácio Maia (PMDB/PFL) à frente da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Além desse período, há outro momento de atuação de Regina de Assis na política municipal (2001-2008), também como burocrata de alto escalão, quando ela foi presidente da MultiRio, na segunda gestão do prefeito Cesar Eytácio Maia. Nesse segundo momento, a secretária municipal de Educação era Sonia Mograbi, indicada por Regina de Assis quando ela declinou do convite do prefeito para ser novamente secretária de Educação.

Trata-se de um período com importantes mudanças organizacionais e de gestão na educação municipal, mas que ainda carece de estudos sobre fatores que podem ter influenciado tais transformações.

Orientado pela literatura, esta seção busca entender a trajetória pessoal da Regina de Assis enquanto secretária municipal de educação, suas crenças, valores, experiências e identificar o quanto suas redes de relacionamentos nos diversos espaços de atuação, tanto pessoal quanto profissional, têm influências na construção da sua primeira gestão.

A apreciação de Regina de Assis sobre sua atuação e seu perfil na entrevista concedida à pesquisa encontra eco nas entrevistas realizadas com outros integrantes das gestões, ajudando a caracterizar o estilo burocrático de Regina e a perceber suas influências na produção e nos resultados da política pública municipal de Mídiaeducação.

A análise das entrevistas e dos documentos evidencia a secretária de Educação, Regina de Assis, como burocrata de alto escalão que não se limitou à formulação de políticas municipais nas áreas de Mídia e Educação. É também um agente que formula e, ao mesmo tempo, implementa e atua nas diferentes esferas e contextos da gestão, articulando políticas em conjunto com outros burocratas de alto e médio escalões dos Executivos municipal e federal, com professores, atores não estatais e, mesmo, instituições internacionais.

O perfil traçado a partir das entrevistas com outros profissionais que atuaram no município com Regina podem ser sintetizados da seguinte forma: pedagoga, Regina de Assis tem sua formação completamente voltada para a educação. Foi secretária de Educação do município do Rio de Janeiro. Entusiasta da mídia na educação, fez aproximações com a academia, organizações nacionais e internacionais, trouxe para o Rio de Janeiro a IV Cúpula Mundial de Mídia. Imprimiu, prioritariamente, um perfil educacional e acadêmico na equipe que constituiu, com muito diálogo e construção coletiva. Trouxe sofisticação acadêmica às produções. Como responsável pela implantação das Salas de Leitura no período em que foi secretária, direcionou a produção da MultiRio em um esforço de aproximação da empresa às necessidades da rede. Foi a primeira gestora que produziu, com a participação de professores e estudantes da rede, animações de alta qualidade com relação ao conceito de infância e ao que acreditava ser uma educação

de qualidade. Na sua gestão, fez pesquisas para conhecer a opinião dos professores, abriu a MultiRio para visitação e participação dos professores.

A primeira formação acadêmica da professora Regina de Assis foi como assistente social. Na sua cidade natal, Juiz de Fora, município de Minas Gerais, lecionou inglês para crianças. Segundo Regina, o conhecimento e a literatura eram valores relevantes para sua família. Sua mãe, com sete filhos, pediu para o esposo comprar *O tesouro da juventude*, uma coleção de livros.

Naquele tempo, não tinha televisão era só o rádio e a gente morava em zona rural perto de Juiz de Fora, então o nosso universo era povoado pelo que a gente ouvia no rádio e pelos livros. Os livros sempre foram uma paixão e uma abertura para o mundo (Assis, 2019).

Quando morou em Brasília, deu aula na Escola Americana e ali se encantou com a Educação Infantil. Foi a partir dessa experiência que decidiu realizar sua pós-graduação nos EUA, onde fez o mestrado (*Master of Education*) na Universidade de Harvard em 1974 e o doutorado em Currículo e Ensino (*Doctor of Education*) pelo *Teachers College* da Universidade de Columbia, em 1978.

Essa experiência a aproximou da mídiameducação, pois ali teve consciência do uso da linguagem de mídia, na época, ainda baseada no audiovisual e no rádio. Foi também nesse período que se aproximou da obra de Paulo Freire e de suas ênfases na importância do contexto e da leitura de mundo. Foi o tempo, ainda, em que teve contato com as obras de Vygotsky, Lowry e Leontiev e com a discussão sobre as relações entre pensamento e linguagem, que Regina trouxe para o Brasil e se tornou base de estudo de muitos professores que, naquele momento, eram seus orientandos na PUC-Rio, onde atuava como professora²⁵ (Assis, 2019).

Nesse contexto, a pesquisa passou a ser uma atividade importante na vida de Regina, que atuou como pesquisadora no México²⁶ tornando-se, posteriormente, docente e pesquisadora na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj) e na PUC-Rio.

Essas experiências forneceram os elementos que sustentaram sua atuação como secretária de Educação. Quando foi convidada pelo prefeito Cesar Maia para o cargo, aceitou, com o pedido de que sua equipe não fosse formada por indicação

²⁵ Segundo Regina de Assis, as teses de Sônia Kramer e Maria Teresa de Freitas beberam desse conhecimento teórico trazido por ela, pois foram suas orientandas do doutorado (ASSIS, 2019).

²⁶ Pesquisadora do Centro de Estudos Educativos na Cidade do México (CEE/AC), de 1980 a 1982.

política, mas por uma escolha da secretária Segundo ela, esse foi um dos grandes acertos para a legitimidade de sua gestão, pois os professores a consideravam também como professora, parte da categoria. Outra iniciativa foi valorizar a profissão, preenchendo os cargos da nova gestão com professores de carreira, escolhidos pela secretária e que teve como princípio o tempo de trabalho na rede ou os resultados da sua atuação na escola ou CRE. Outro critério de escolha foi ter sido seus estudantes (orientandos ou estudantes) ou orientandos na PUC-Rio ou UERJ e, ser alguma pessoa do seu ciclo de convivência que tivesse habilidades que a Regina precisava para compor o seu time e suprir determinada demanda.

Regina de Assis não conhecia pessoalmente o prefeito Cesar Maia. Seu conhecimento com relação a ele limitava-se à leitura de artigos publicados nos jornais locais. Seu nome para atuar como secretária de Educação foi indicado ao prefeito por uma professora da PUC-SP, que também não a conhecia pessoalmente, mas sabia do trabalho que Regina desenvolvia no âmbito do programa *Salto para o Futuro*. Ela era coordenadora pedagógica e responsável pelos assuntos de Educação Infantil do programa, e foi convidada a integrar o quadro da Fundação Roquette-Pinto pela professora Terezinha Saraiva que era, naquele momento, diretora de Tecnologia Educacional da Fundação – comportando ainda a TVE, a Rádio MEC e a TVE do Maranhão.

Assim, Regina atuou no primeiro programa interativo da televisão brasileira, o *Salto para o Futuro*. O programa, que existe até hoje na TV Escola, teve abrangência nacional e objetivava “melhorar o processo de ensino-aprendizagem dos professores do ensino fundamental” (Saraiva, 2020).

Regina diz ter trabalhado com mais foco a questão da educação infantil. Esse teria sido o seu carro-chefe, pois além de ter iniciado seu trabalho em educação por esse segmento, tanto seu mestrado quanto seu doutorado abordaram temas ligados à educação infantil. O mestrado esteve voltado para o desenvolvimento da criança, enquanto o doutorado no *Teacher's College*, na década de 1980, abordou o desenvolvimento do currículo e a formação de professores.

Foi nessa ocasião que, como professora da PUC-Rio e da Uerj, ela conheceu e trabalhou com Walter Clark, então presidente da TVE, e com Cleide Ramos, então diretora de Tecnologia Educacional da Fundação Roquette-Pinto. Esse trabalho conferiu-lhe visibilidade nacional e a fez perceber o potencial da televisão para a

formação de professores em larga escala. Segundo a Regina de Assis, a professora Terezinha Saraiva foi

Uma das primeiras pessoas que me ajudou a abrir esse horizonte porque, ao me convidar para ser membro da equipe pedagógica da TV Escola, ela me proporcionou a oportunidade de trabalhar com o Walter Clark (...), um homem de televisão que, naquela altura, já tinha resolvido terminar a carreira dele de profissional de televisão, fazendo televisão para educação, ele me disse isso pessoalmente (Assis, 2019).

Regina de Assis desenvolvia pesquisa na PUC-Rio e chamou seus alunos para realizar um mapeamento de todas as perguntas, dúvidas e interesses manifestados pelos professores do Brasil que participavam do programa *Salto para o Futuro*. Segundo a Regina, com esse mapeamento, o trabalho de levantamento – que levaria dois anos para ser executado – foi realizado em apenas seis meses e apresentado resultados que, na avaliação dela, poderiam orientar o trabalho de qualquer outra Secretaria Municipal. Na sua visão, esse levantamento contribuiu para ampliar sua atuação como professora e sua compreensão sobre o poder da mídia em um país tão grande, com tanta diversidade e desigualdade, como o Brasil (Assis, 2019).

De acordo com a entrevista concedida, foi por ocasião do referido trabalho que Regina percebeu também o alcance da TV para a formação do professor:

[...] eu estava fazendo pesquisa na época na PUC junto com os meus estudantes, eu falei, gente, vamos compilar essas perguntas e respostas para a gente ter uma espécie de um mapa, um diagnóstico [...] quando a gente compilou o que a gente fez, eu fiquei impressionada porque o que eu levaria como pesquisadora quatro anos para recolher os mesmos dados [...] eu levaria uns dois anos para recolher aqueles dados ... apurar e tudo o mais com os recursos que a gente tinha na época, né, em seis meses, eu diagnostiquei e podia orientar a Secretaria de qualquer estado do Brasil ... e de até ... de alguns municípios porque a gente não falava só para ((essas)) cidades ... só para as capitais ... a gente falava para o interior ... sobre as teorias que eles conheciam ... não conheciam e práticas pedagógicas exitosas ou não ... aí, eu vi o poder dessa linguagem audiovisual [...] isso aí me abriu a cabeça de um jeito... eu falei, gente ... é muito poderosa essa linguagem e a gente tem que usar isso a favor da educação ... e justamente depois eu sou convidada para ser secretária (Assis, 2019).

A professora da PUC-SP que indicou o nome da Regina para Cesar Maia fazia parte do círculo de relacionamentos do prefeito, que já tinha consultado professores da PUC-Rio. Regina de Assis, sempre buscando o consenso e a legitimidade por parte dos pares, antes de aceitar, comentou sobre o convite com seus colegas da PUC-Rio. Alguns desses colegas foram, posteriormente, convidados a participar do

processo de formulação de ideias e da construção do referencial teórico-metodológico das iniciativas de reformulação curricular da SME do Rio de Janeiro.

Percebe-se que Regina de Assis utilizou de seu conhecimento e de sua experiência, angariados em diferentes espaços sociais e institucionais, para construir uma rede de relações que lhe permitiu diminuir os pontos de veto da academia e da rede de ensino municipal e alavancar sua legitimidade à frente da política educacional do município do Rio de Janeiro. No caso de Regina, as redes pessoais foram importantes para construir a institucionalidade da política educacional e da política de Mídiaeducação no município.

Antes de assumir a gestão da SME do Rio de Janeiro, discutiu seu plano de governo com o sindicato estadual de professores e com conselhos de professores, que eram integrados até mesmo por alguns dos seus alunos da Uerj. Nesse contexto, a proposta de governo envolveu a criação da Multieducação e da MultiRio o que, segundo Regina, foi orientado por sua concepção como professora e cidadã e por princípios éticos, políticos e estéticos. Em seu entendimento, reconhece:

[...] o nosso direito de sermos autônomos, porém com responsabilidade ... pra mim, dois princípios éticos fundamentais são autonomia [e] responsabilidade... uma coisa não existe sem a outra, daí derivam princípios políticos dos direitos e deveres de cidadania ... isso não é assim inventado ao léu ... isso deriva da nossa capacidade como seres humanos de termos compreendido que há direitos a serem garantidos de forma legal, né ... com mandatos legais a serem defendidos, então os direitos e deveres de cidadania são outro corolário disso que eu estou trazendo pra você, que são, para mim, fundamentais como princípios que têm que estar ali iluminando a educação e os princípios estéticos, porque não é educação sem prazer ... sem beleza ... educação sem prazer ... sem beleza é uma tortura ... é como era antigamente e como, infelizmente, ainda é em alguns lugares ... uma versão taylorista de como passar conhecimentos ... a gente não passa conhecimentos ... a gente constitui, porque aí sou bem freireana, gente. (Assis, 2019)

Regina mobilizou professores da rede, em um movimento que envolvia cooperação na produção de um novo currículo para as escolas do município.

A gestão da SME do Rio de Janeiro pela Regina de Assis representou uma mudança na concepção e na forma de gestão da política pública educacional municipal, que passou a se apoiar nos princípios de descentralização de poder, autonomia de gestão e participação da comunidade escolar; neste último caso, por meio de conselhos e grêmios e da eleição democrática do diretor escolar.

O diagnóstico oficial à época retratava uma SME sem qualquer proposta pedagógica, com ensino atomizado e visão educativa restrita, que valorizava

somente aspectos curriculares. Considerava-se que estavam obsoletos os processos orçamentário, pedagógico e administrativo e, ainda, de organização, controle e avaliação das burocracias da SME do Rio de Janeiro. Também se considerava que o corporativismo do sistema comprometia “a criação de mecanismos de reconhecimento da necessidade de qualificação profissional” (Rio de Janeiro, 1996c, p. 2).

Além disso, de acordo com Regina de Assis,

Ao assumir a gestão da SME, constatamos, dolorosamente, a inexistência de bancos de dados e de um processo interligado através de informatização entre o Órgão Central, os então Distritos de Educação e Cultura (DECs) e as Unidades Escolares (UEs). Isto significou um insano trabalho inicial de rastrear a falta real de professores em sala de aula, da ordem de 7.000, em fevereiro de 93, a situação concreta sobre obras em escolas, cerca de 300 necessitando médias e grandes obras, a apuração criteriosa da demanda por matrículas, por região e por nível de ensino, o enfrentamento do cartel de fornecedores da merenda escolar e a dimensão de seus tentáculos, muitas vezes paralisante. Descobrimos também que cerca de 5.000 alunos de 5ª a 8ª série computavam 11.800 lacunas em seu histórico escolar, ou seja, em algum momento, deixaram de ter um semestre ou todo um ano letivo de determinada disciplina, e, por isso, estavam impedidos, entre outros percalços, de receber seu Certificado de Conclusão de 1º Grau. Este problema tem se agravado pela maior demanda por matrícula, e falta residual de professores, especialmente nas disciplinas de Matemática, História, Geografia e Ciências. Agregados a estes alunos, já conhecíamos a existência de cerca de 18.000 alunos repetentes na 1ª série com mais de dez anos de idade. [...]

Uma verdadeira teia de problemas agravados consideravelmente pelos baixos salários, um plano de carreira que privilegia tempo de serviço, mas não o investimento que o profissional faça em seu aperfeiçoamento pedagógico, a máquina pesada do Órgão Central e dos DECs, muitas vezes dissociados da força vital ainda existente na grande maioria das escolas. (Assis, 1993, p. 69-70).

A partir do diagnóstico mais geral da situação da gestão pública municipal e da situação da rede de ensino, foi iniciado um processo de descentralização e reorganização da estrutura da SME do Rio de Janeiro, que passou a ser regulada pelo Decreto nº 13.964, de 14 de junho de 1995, e fortaleceu os órgãos regionais, transformando os antigos 24 Distritos Educacionais (DEs) em 10 Coordenadorias Regionais de Educação (CREs²⁷) com mais responsabilidades, autoridade e autonomia conforme mostra a Figura 1.

²⁷ Com a edição do Decreto n. 14.380, de 28 de novembro de 1995, os coordenadores regionais passaram a gerir seus orçamentos, consolidando, assim, a descentralização administrativa e financeira das CREs e das unidades locais (BRASIL, 1995c).



Figura 1 – Distribuição espacial das Coordenadorias Regionais de Educação do Município do Rio de Janeiro (CREs)

Fonte: Assis (1993, p. 96).

Segundo Regina de Assis,

A política educacional que propusemos, desde o início de 1993, supunha a descentralização responsável dos órgãos intermediários da SME, ou seja, as Coordenadorias Regionais de Educação, com melhor estrutura, material e recursos humanos mais capazes [...], deixando de ser meras repassadoras de normativas e ordens, para recriar, segundo suas peculiaridades e necessidades, a política educacional da SME, resguardada a unidade de ação (Assis, 1993, p. 70-71).

Assim, o novo modelo de administração teve foco na descentralização, na flexibilização e na autonomia dos processos decisórios e da gestão de recursos financeiros. Cada CRE passou a administrar um “determinado número de escolas, agrupadas por critério de localização espacial, ou seja, localizadas dentro de uma Região Administrativa, que por sua vez estava situada dentro de uma área de planejamento [...]” (Vieira *et al.*, 2000, p. 5). Cada CRE poderia também fazer “atos licitatórios e autorizativos de despesas, desde que em consonância com a política educacional” (Vieira *et al.*, 2000).

Segundo Vieira *et al.* (2000) essas mudanças ocorreram também nas escolas, pois os diretores passaram a assumir responsabilidades pedagógicas, administrativas e financeiras.

O processo de descentralização financeira compreendeu, igualmente, a transferência para a escola, através das CREs, de recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (Fundef), do

Programa Dinheiro Direto para as Escolas e do Fundo Rotativo, traduzidos em três programas orçamentários comuns a todas as CREs. Operacionalização da Rede, Merenda Escolar e Fundo Rotativo. Este último é constituído de recursos financeiros que possibilitam aos diretores gerir as unidades escolares com autonomia e fazer frente às mais variadas despesas relativas à sua rotina escolar. [O uso dos recursos] é simples e rápido, bastando que o diretor preste contas da utilização de uma cota para, então solicitar outra (Vieira *et al*, 2000, p. 8).

No contexto dessa reestruturação, Regina convidou professores de carreira, com experiência na rede e que desenvolviam trabalhos de qualidade, segundo a sua avaliação, para mediar as políticas da SME do Rio de Janeiro perante a rede de ensino.

[...] eu coloquei na cabeça das CREs professores de carreira, não trouxe ninguém por demanda política; o Cesar Maia me garantiu e cumpriu que jamais apontaria qualquer pessoa da área pedagógica ou da área administrativa para eu obedecer, nunca. Isso nos credenciou muito, porque quem a gente colocava nos postos-chave eram professores da rede ... tanto que quem me sucedeu depois na Secretaria eu que indiquei pro Conde, a Carmem Moura que me sucedeu ... e, depois, quando o Cesar Maia ganhou pela segunda vez ... eu que indiquei a ele a Sonia Mograbi (Assis, 2019).

Em síntese, com o objetivo de mudar a situação crítica da administração educacional municipal, o governo recém-empossado defendeu três diretrizes: i. a formulação de uma política educacional por intermédio do Núcleo Curricular Básico Multieducação (NCBM); ii. a modernização da administração, de modo a descentralizar as gestões pedagógica, administrativa e financeira da rede; e iii. a valorização dos profissionais da educação (Rio de Janeiro, 1996c).

Vale ressaltar que a secretária encontrou espaço propício para a formulação e a implementação do seu plano de ação. O Executivo estava aberto para acolher suas ideias e concedeu autonomia para que Regina realizasse as mudanças necessárias, pois também compactuava com uma ideia de gestão mais moderna e participativa, expressa na prática de reuniões semanais com o secretariado e com os diretores das escolas. Tratava-se de concretizar a valorização dos profissionais da Educação e da gestão participativa.

Regina evidenciou na entrevista como foi a sua relação com o prefeito Cesar Maia e as lições aprendidas durante a gestão:

[...] ele falava pra gente nas reuniões de secretariado ... o funcionário público é nossa prioridade ... é ele que vai executar as políticas e a outra grande lição/ele me ensinou

três grandes missões essa ... respeito pelo funcionário público ... segundo, assumo o poder. Não delegue se o poder maior te é dado, não delegue não, traz gente qualificada e trabalha junto ... terceira lição, a questão da Política Pública é uma questão de estado, não é uma questão de governo ... os impostos vêm atomizados ... vem IPTU ... vem ISS ... vem ITBI ... vem tudo isso ... agora, eles têm que voltar de maneira articulada ... e aí, ele me ensinou outra lição inesquecível e, para mim, vital, que eu acho que pouquíssimos governos têm usado, que é a visão de ... a educação sozinha não dá conta ... a educação tem que ir junto com a saúde ... com assistência social ... cultura ... lazer e esportes ... então, ele me colocou na cabeça ... esse homem me ensinou tanta coisa ... ele me colocou na cabeça de uma equipe de políticas sociais ... aí, eu trabalhava com um homem maravilhoso, que era o secretário de Saúde, que já faleceu ... o doutor Gazolla ... o Gazolla era o secretário de Saúde ... a Vanda Duan foi minha aluna da PUC ... foi minha orientanda de doutorado lá e eu trouxe para a Secretaria de Desenvolvimento Social ... depois, a Vanda foi chamada pelo Fernando Henrique por causa do trabalho que ela desenvolveu aqui ... e Vanda é que desenvolveu bastante a questão do Bolsa família ... e a ideia dela era entra ... fica um tempo e sai ... empodera as pessoas com estudo, com o trabalho, para sair [do Bolsa Família] (Assis, 2019).

Mesmo com a relação institucional de poder e hierarquia do prefeito junto aos secretários, percebemos que havia autonomia e diálogo. Isso não quer dizer que, quando necessário, outros instrumentos para estabelecer a hierarquia e o comando não tenham sido utilizados, mas entendemos que a gestão do Executivo também afetou o modo de ser e agir da então secretária, que elencou as lições principais na gestão: não delegue poder, mobilize gente qualificada para a construção da equipe; o funcionário público é a prioridade, ele é quem vai executar a política; política pública é questão de Estado e não de governo.

Além de pesquisadores da universidade que eram, em geral, professores da rede, Regina montou seu time incluindo profissionais da TV Educativa e da PUC-Rio, provenientes de diversos departamentos.

É evidente que a secretária se cercou de pessoas tecnicamente qualificadas, capazes de assessorá-la no processo de produção das políticas educacionais do município. Algo importante de ser frisado é sua busca por pessoas de confiança, com as quais se relacionou previamente em ambientes profissionais e acadêmicos e com os quais compartilhava afinidades e valores.

Os profissionais convidados para fazer parte da equipe de gestão eram oriundos de relações estabelecidas previamente na TV ou na Academia, na PUC-Rio e Uerj. Por exemplo, o executivo de televisão Walter Clark foi fundamental para a votação favorável à criação da Empresa MultiRio na Câmara dos Vereadores, porque sua trajetória dava visibilidade e credibilidade à proposta.

Alguns dos profissionais envolvidos no processo de implementação da SME ocuparam posições nas hierarquias burocráticas educacionais nesse primeiro momento. Por exemplo, a professora Odalea Cleide Ramos, conhecida como Cleide Ramos, trabalhou com Regina na TV, e foi convidada para atuar na SME do Rio de Janeiro com a finalidade de formular o projeto da MultiRio com Walter Clark. No entanto, em 1993, Cleide Ramos assumiu o cargo de assessora da secretária antes de se tornar chefe de gabinete (D'Ângelo, 2020) e, em seguida, se tornou gestora da Diretoria de Tecnologia Aplicada da empresa, tendo assumido, em 27 de maio de 1995, a Presidência da MultiRio (1995i).

Cleide Ramos integrou, por muitos anos, a MultiRio, diferentemente de Walter Clark, que a tinha levado, primeiramente, para a TVE e, depois, para a MultiRio. Este, por sua vez, permaneceu apenas três anos na Presidência da instituição, em razão das dificuldades que enfrentava para lidar com os trâmites da burocracia pública, algo com que Cleide Ramos lidava com experiência e tranquilidade. Esses pontos serão discutidos e abordados mais à frente, quando for tratado da MultiRio, mas vale já adiantar aqui o perfil desses dois burocratas escolhidos pela secretária para integrar o quadro profissional de sua gestão. O perfil foi criado a partir das entrevistas.

Walter Clark tinha como principal característica o fato de ser um executivo bem-sucedido de televisão e muito respeitado. Com uma visão empresarial e seu estilo realizador foi responsável pela implantação da MultiRio como TV, principalmente. Enfrentou as resistências políticas com muita articulação em diversos níveis. Apesar das dificuldades que enfrentou com a burocracia e a falta de infraestrutura, devem-se a Walter Clark as bases operacional e tecnológica da MultiRio que vigoram até hoje.

Por sua vez, Cleide Ramos era uma pessoa reservada. Pedagoga e socióloga, sucedeu a Walter Clark, com quem trabalhou na implantação da MultiRio. Assumiu uma MultiRio pronta para funcionar. Austera, controladora e centralizadora, conduzia muito de perto todas as áreas da empresa. Até mesmo a área financeira, uma vez que lidava com muitos recursos públicos, o que aumentava sua preocupação com a boa gestão. Tinha experiência na gestão pública. Foi diretora do Mobral. Da antiga TV Educativa, trazia experiência na área de Comunicação e sua mobilização pela causa da Educação foi desenvolvida a partir do seu trabalho à frente da MultiRio. Era considerada uma executiva eficiente e exigente. Deu ênfase

à relação com a SME do Rio de Janeiro, à formação de professores e à produção de cursos no primeiro período de gestão²⁸. Sua gestão, segundo alguns entrevistados, foi a que mais conferiu visibilidade à MultiRio, embora o segundo momento de sua gestão (2009-2016) seja considerado o período com maior distanciamento da SME do Rio de Janeiro, mesmo havendo produção de programas para TV.

Outro agente que compôs a rede a convite da Regina foi Marcos Ozório, professor de Geografia do Colégio Teresiano, com matrícula tanto nas redes estadual quanto municipal do Rio de Janeiro. Ozório foi mestrando da professora Regina na PUC-Rio e, quando ela assumiu a SME do Rio de Janeiro, foi convidado para assessorá-la (1993-1996). Foi, posteriormente, diretor da Divisão de Mídiaeducação na SME (1997-2000) e, quando Regina se tornou presidente da MultiRio, Ozório assumiu como gestor da Diretoria de Mídiaeducação da MultiRio – função que, segundo ele próprio, já exercia na prática desde antes da criação formal dessa Diretoria (Ozório, 2019).

Percebe-se que Marcos Ozório tem uma relação forte com a professora Regina de Assis. Quando ela o apresentou durante a entrevista, disse que o professor era seu braço-direito e que, desde a tese de doutorado do professor Marcos Ozório, trabalhava com ele, recomendando-lhe como conselheiro de educação no MEC. Nota-se que Marcos Ozório era uma espécie de *stakeholder*²⁹, pois trabalhou com ela na Fundação Roquette-Pinto e a acompanhou na produção da política educacional e de Mídiaeducação do município. O perfil de Marcos Ozório, formado a partir das entrevistas, o caracteriza como uma pessoa observadora, intelectual, pensante, como apoiador e dinamizador das ações.

Licenciado em Geografia e mestre em Educação pela PUC-Rio, Marcos Ozório é professor há 33 anos. Durante quatro anos foi assessor especial da

²⁸ Esses cursos foram mencionados na introdução do Relatório de Gestão (1997-2000) e, depois, em um quadro que informava o quantitativo de professores que realizaram os cursos, mas não diz o nome do curso. O que se sabe aqui foi por Simone Monteiro, que era um curso que ensinava todas as etapas de realização de um filme e que ela desenvolveu com as professoras das Salas de Leitura Polo da sua CRE. “Foi quando a gente sugeriu que o tema dos vídeos que seriam produzidos ... seria produzido um vídeo no final do curso ... então a gente teve aula de roteiro ... de texto-base... toda a metodologia para produzir um vídeo né... câmera... iluminação... som... essas coisas todas... ilhas de edição... a gente viveu essa experiência aqui, foi muito rica.” (Araújo, 2020).

²⁹ “O termo é muito utilizado nas áreas de Comunicação, Administração e Tecnologia da Informação, cujo objetivo é designar as partes interessadas de um planejamento estratégico ou plano de negócios. São os *stakeholders* que legitimam as ações de uma organização e têm um papel de influência para a gestão e os resultados dessa mesma organização.” (Significado..., 2020).

secretária de Educação, Regina de Assis, e, depois, diretor da Divisão de Mídiaeducação na SME por mais quatro anos. Depois, por mais oito anos, foi diretor de Mídiaeducação da MultiRio. Tinha dificuldade de delegar tarefas porque tinha dificuldade de encontrar pessoas com sensibilidade educacional. É um leitor voraz e ama viajar. No ano de 2019, trabalhava na Fundação Roquette-Pinto com Marcus Tavares e Regina de Assis, mas afirmou que, depois que saiu da MultiRio, decidiu retornar para a sala de aula.

Pode-se definir a secretária Regina de Assis como uma burocrata de alto escalão, empreendedora de política e ativista. Os empreendedores de política são agentes de mudanças significativas que utilizam habilidades políticas e esforços de coordenação, apresentando políticas inovadoras e criativas, ou seja, atores que trabalham em rede, dentro e fora de canais legislativos (Capella, 2015; Mintrom & Luetjens, 2017; Mintrom & Norman, 2009).

Regina atuou como formuladora de políticas educacionais municipais e na implementação da reorganização da estrutura da SME do Rio de Janeiro, por meio do diálogo com as CREs e com os professores da rede.

[...] mas a construção foi coletiva porque eu ia para as CREs falar diretamente com os professores debater ... e a construção dessa Multieducação foi muito coletiva, eu/a gente mandava para a rede um capítulo e pedia, critiquem (Assis, 2019).

Analisando as falas dos entrevistados, mesmo daqueles que não fizeram parte da sua rede pessoal, mas que trabalharam na SME do Rio de Janeiro, nota-se, com certa recorrência, o uso do termo “ativista” para caracterizar o perfil da Regina. Essa caracterização se apoia na defesa de Regina do agir coletivo em prol de uma educação de qualidade para crianças e adolescentes e no desenvolvimento de um plano de governo considerado inovador e ousado, com a inclusão da estética e das diferentes linguagens como um direito da criança e do professor. Além disso, a gestão da secretária é identificada pela busca do consenso na sociedade e entre seus pares, bem como pela importância dada ao estudo e ao conhecimento acadêmico na prática educacional.

Na seção a seguir abordaremos o período em que Regina de Assis foi secretaria municipal de educação do Rio de Janeiro.

4.4.1

Processos de (re)construção da estrutura da SME/RJ

Na sua primeira gestão como secretária de educação, Regina de Assis tinha como proposta criar um Núcleo Curricular Básico – Multieducação – e também a Empresa Municipal de Multimeios – MultiRio. Quando montou sua equipe, a secretária não tinha clareza de como isso iria acontecer, e teve várias reuniões:

[...] a gente fez o projeto da MultiRio como uma produtora ... porque eu não sabia também no começo se ia ser um departamento ... uma divisão do departamento geral de educação que lidasse com mídia e educação ... e aí o Walter Clark, com aquela visão empresarial dele ... falava em empresa, então a gente discutiu muito com a Procuradoria Geral do Município [...] qual seria a natureza desse órgão ... a Sônia Rabello de Castro foi magnífica ... ela e o doutor Denis, que já partiu ... mas ela foi muito, muito boa, porque eram conversas, a gente já estava exausta sete horas da noite ... lá vinha a Sônia e o doutor Denis pra gente discutir a natureza ... professora como é que vai ser isso ... o que a senhora quer e tal ... ela disse: olha ... eu já entendi algumas coisas ... a senhora quer ... autonomia de criação ... assim como a senhora está tendo aqui autonomia de criação da proposta pedagógica de Multieducação ... a senhora não quer partido político mandando nisso ... falei ... certo ... a senhora quer atingir a rede toda ... certo ... quer deixar aberto o caminho para novas mídias ... certo ... então vai ter que ser uma empresa municipal ... só que vai lhe dar trabalho porque vai ter que discutir com a Câmara de Vereadores, vai ter que votar uma lei para criar a empresa municipal ... eu falei: que seja ... menina, a gente teve algumas reuniões folclóricas com aqueles vereadores (Assis, 2019).

Por meio da Lei nº 2.029/93 e de acordo com o Art. 2, a MultiRio foi constituída tendo “por objeto social a promoção de ações educativas através da geração, produção e difusão de dados, sons e imagens”, o que indica que a televisão teria um papel fundamental na educação pública municipal. Isso era reforçado pelo fato de as pessoas convidadas para colaborar com a formulação e a implementação da política da empresa serem oriundas da TV e atuarem em espaços públicos e privados, como Walter Clark, que se projetou em uma emissora privada como a Rede Globo e em programa de TV do governo federal.

A MultiRio nasceu articulada à política curricular da rede e à valorização dos professores.

[A] Proposta Multieducação/ MultiRio [...] parte da convicção de que a educação pública para o 1º grau na megacidade só é viável com o rompimento de propostas anacrônicas, paralisantes, negadoras. A escola pública, além de conviver com a concepção de uma proposta curricular que garante a unidade na diversidade de situações educacionais, integra apoios indispensáveis da mídia eletrônica ao trabalho pedagógico pelo uso da TV Interativa, do vídeo, dos computadores e a miríade de

universos, de ciência e cultura abertos por eles, sintonizando alunos e professores (ASSIS, 1993, p. 71).

Com a criação da MultiRio, buscava-se resolver também a falta de professores de Matemática, Geografia, História e Ciências no segundo segmento do Ensino Fundamental, um problema que tinha sido identificado pela nova gestão da SME/RJ (Assis, 1993; p. 71).

Outro tema prioritário na fundação da MultiRio foi atender a um dos princípios da política educacional do município do Rio de Janeiro nesse período:

[...] em consonância com os Princípios Educativos e Núcleos Conceituais da Multieducação, onde as linguagens, como as das mídias, ocupam um lugar essencial na constituição de conhecimentos e valores, **a MultiRio desenvolve, em conjunto com a SME, um trabalho com as escolas da Prefeitura do Rio, em que professores e profissionais de rádio, TV, de tecnologias da informação e de publicações unem seus esforços para viabilizar uma educação pública contemporânea e de qualidade** (Rio de Janeiro, 2007, p.16-17, grifo nosso).

Instâncias de participação social também estavam previstas pelo Decreto nº 14.544, de 13 de janeiro de 1996 (Rio de Janeiro, 1996b), que atribuiu ao Conselho Municipal de Educação (CME) caráter consultivo e não deliberativo, com a competência de opinar sobre a política educacional (pública e privada) do município, de subsidiar a elaboração e de acompanhar a execução do Plano Municipal de Educação (PME), além de propor atividades para o aperfeiçoamento da Educação, acompanhando a execução da política educacional do município do Rio de Janeiro. Esse acompanhamento também abrangia os programas de atualização de professores, com relação aos quais o CME poderia emitir pareceres sobre matérias de natureza educacional, por iniciativa de seus conselheiros, quando solicitado pelo secretário municipal de Educação ou para atender à demanda da comunidade educacional (em consonância com parâmetros estabelecidos pela Lei Federal nº 9.394, de 23 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

O Decreto nº 14.380 dispõe sobre a estrutura da SME, conforme o organograma mostrado na Figura 2.

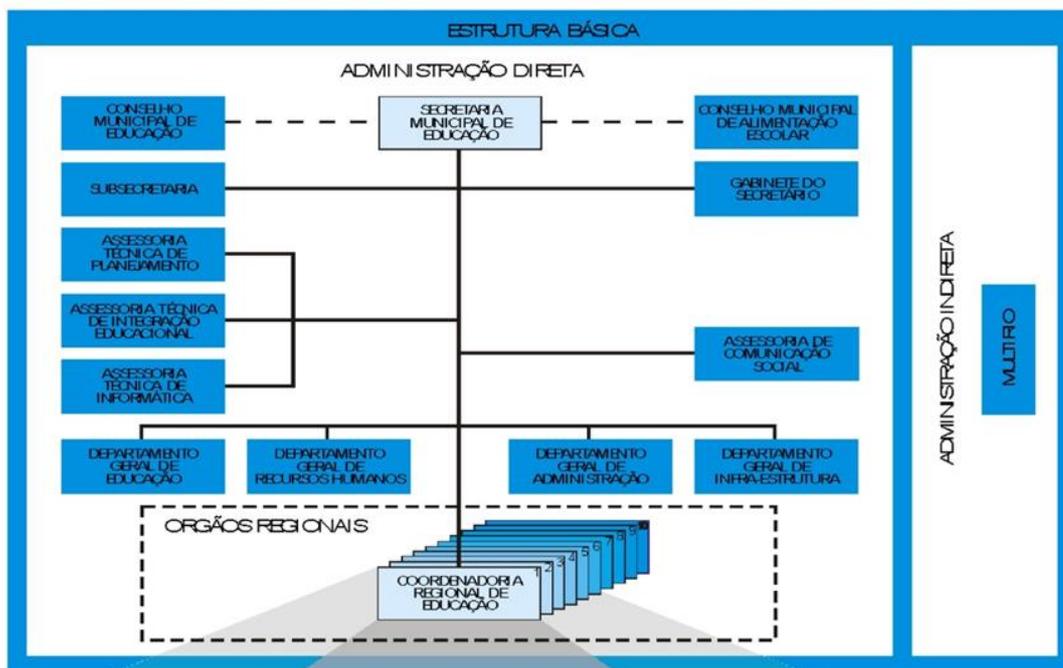


Figura 2 - Estrutura Básica da SME/RJ
 Fonte: Vieira *et al.* (2000, p. 7).

Nessa estrutura, o Departamento Geral de Educação³⁰ (E/DGE) era responsável pelas questões educacionais da Secretaria. Faziam parte desse Departamento a Divisão de Mídiaeducação³¹ (E/DGED), o Departamento de Regularização Escolar³² (E/DGED/DRE), o Instituto Helena Antipoff³³ (E/DGED/IHA) e a Diretoria de Educação Fundamental³⁴ (E/DGED/DEF). O E/DGE era responsável por definir, estabelecer, proporcionar e coordenar diferentes instrumentos relacionados à educação municipal e à implementação da política e do trabalho desenvolvidos pela empresa MultiRio – uma vez que uma das suas atribuições era “definir ações de capacitação do quadro de pessoal técnico-

³⁰ “definir a proposta pedagógica para a Rede Oficial de Ensino do Município do Rio de Janeiro, de acordo com a política educacional integrada da Secretaria Municipal de Educação” (Rio de Janeiro, 1995c, p.7), dentre outras.

³¹ “planejar e coordenar o processo de acesso de professores e alunos aos meios de comunicação e suas linguagens, através dos Núcleos de Mídia Educação, Salas de Leitura Pólo, Pólos de Informática Educativa e Salas de Leitura das unidades escolares” (Rio de Janeiro, 1995c, p. 8), dentre outras.

³² “coordenar e desenvolver ações relativas à inspeção dos estabelecimentos particulares de ensino de 1º Grau, quanto à autorização de funcionamento, reconhecimento oficial e à legitimidade da documentação do aluno” (Decreto 14.380, 1995, p.8), dentre outras.

³³ “Estabelecer as diretrizes da política educacional no que tange à Educação Especial” (Rio De Janeiro, 1995c, p. 9), dentre outras.

³⁴ “Planejar e coordenar a implementação, o acompanhamento e a avaliação do processo educacional, relativamente à Educação Infantil, ao Ensino Regular de 1º Grau, ao Ensino Regular Noturno, ao Programa de Educação Juvenil e ao Projeto Aluno-Residente” (Rio de Janeiro, 1995c, p. 9), dentre outras.

pedagógico apoiadas pela MULTIRIO”. Além da DGED, a MultiRio também fazia interseção com as atribuições da Divisão de Educação³⁵ (E/1ª CRE-4 A E/10ª CRE-4), constituída por 10 Coordenadorias Regionais de Ensino, que se relacionavam diretamente com a secretária municipal de Educação e com os diretores e professores das escolas.

Para esse Departamento, também foi convidada a doutoranda da Regina de Assis, Iza Locatelli, com vasta experiência em currículo e que estruturou e articulou a mobilização da rede, colocando em prática a articulação do plano de trabalho de governo proposto nesse período.

Iza eu coloquei como diretora do Departamento Geral de Educação e como eu conhecia a tese dela de frente para trás, a Iza era muito boa na área de alfabetização e de formação de professores ... então eu a coloquei nesse posto justamente, ela me ajudou muito na construção da Multieducação, mas a construção foi coletiva [...]

(Assis, 2019).

DIVISÃO DE MÍDIAEDUCAÇÃO - E/DGED-1	INSTITUTO HELENA ANTIPOFF - E/DGED/IH	DIRETORIA DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL - E/DGED/DEF	DIVISÃO DE EDUCAÇÃO - E/1ª CRE- 4 A E/10ª CRE-4	DEPARTAMENTO GERAL DE EDUCAÇÃO - E/DGED
• Propiciar condições de pesquisa de novas linguagens em educação, em parceria com órgãos públicos e privados, especialmente a MULTIRIO ;	• Programar e promover a atualização dos profissionais envolvidos com a Educação Especial, com o apoio da MULTIRIO ;	• Fornecer subsídios para programas de multimídia e demais ações que promovam a atualização técnico-pedagógica dos profissionais de educação e o desenvolvimento da ação educacional, através da MULTIRIO ;	• Coordenar a integração e utilização dos meios de comunicação e suas linguagens, disponíveis na rede educacional da Coordenadoria, principalmente através da MULTIRIO ;	• Definir ações de capacitação do quadro de pessoal técnico-pedagógico, apoiadas pela MULTIRIO

Quadro 6 - Presença da MultiRio nas atribuições dos setores da SME

Fonte: Decreto n. 14.380/1995 (RIO DE JANEIRO, 1995c).

A Divisão de Mídiaeducação era responsável por planejamento e coordenação do acesso de professores e alunos aos meios de comunicação e suas linguagens, por meio de Núcleos de Mídiaeducação, Salas de Leitura Polo, Polos de Informática Educativa e Salas de Leitura das unidades escolares. Tinha ainda a atribuição de elaborar e implementar projetos de informática educacional e políticas de capacitação para professores regentes de Núcleos de Mídiaeducação e Salas de Leitura, além de ampliar o acervo de material especializado nesses espaços e de

³⁵ “Planejar e executar ações de assistência técnica à implementação da proposta pedagógica, no desenvolvimento curricular e de programas, projetos e atividades de extensão educacional” (Rio de Janeiro, 1995c, p.12), dentre outras.

fornecer subsídios aos órgãos regionais na implementação de propostas educacionais. Nessa estrutura, cabia especialmente à MultiRio “propiciar condições de pesquisa de novas linguagens em educação, em parceria com órgãos públicos e privados” (Rio de Janeiro, 1995c, grifo nosso).

Na Resolução nº 590, de 11 de janeiro de 1996 (Rio de Janeiro, 1996e), que dispõe sobre o funcionamento das Salas de Leitura nas unidades escolares, ao professor da Sala de Leitura Polo foi atribuída a tarefa de “orientar a discussão, com professores das Salas de Leitura que compõem seu polo, sobre as práticas/dinâmicas a serem desenvolvidas em relação aos programas veiculados pela MultiRio” (Rio de Janeiro, 1996e, p. 28).

O Instituto Helena Antipoff (E/DGED/IHA) e a Diretoria de Educação Fundamental (E/DGED/DEF) também deveriam se relacionar com a MultiRio para “programar e promover a atualização dos profissionais envolvidos com a Educação Especial, com o apoio da MultiRio” (Rio de Janeiro, 1995c, p. 9).

Já a Diretoria de Educação Fundamental tinha como atribuição “fornecer subsídios para programas de multimídia e demais ações que promovam a atualização técnico-pedagógica dos profissionais de educação e o desenvolvimento da ação educacional, através da MULTIRIO”. Assim, também era atribuição dessa Divisão a implementação da leitura e de ações relacionadas à “informática educacional” (Rio de Janeiro, 1995c, p. 10).

Em síntese, o Departamento Geral de Educação atua como articulador dos setores envolvidos na implementação da política na rede municipal e conta com a mediação da MultiRio nas ações de formação dos professores com uso de mídias e faz parte do plano para suprir a falta de professores em determinadas disciplinas, por meio de ações com uso da “televisão interativa, utilizando vídeos, e futuramente, computadores com periféricos, apoiados em sala de aula por estagiários interagindo com seus alunos” (Assis, 1993, p. 71).

Esse excerto parece indicar que a secretária já tinha em mente a MultiRio como futura produtora não apenas de televisão, o que não era, necessariamente, a compreensão dos outros burocratas.

Percebe-se um problema nessa articulação. Primeiramente, a Divisão de Mídiaeducação tinha como atribuição desenvolver o trabalho do projeto Salas de Leitura. Nesses espaços, seriam oferecidos os produtos da MultiRio. Nas atribuições da DME/SME, escalava-se a pesquisa de novas linguagens em parceria

com empresas públicas e privadas e, “especialmente, com a MultiRio”. Percebe-se que essa palavra “especialmente” deixava frouxa a articulação, ampliando em muito a autonomia, a depender da relação que esses atores estabelecessem e das suas discricionariedades e interpretações. Por um lado, foi muito bom, porque dava abertura para as oportunidades novas que, no entanto, não eram obrigatórias. Assim também se deu com a Divisão de Educação, que reforçou o uso das diferentes linguagens na escola. O material não era exclusivamente o disponível na rede, mas era o principal. Isso dependia muito do burocrata de médio escalão que fazia esse elo para a divulgação da importância do uso do material e da sua contribuição para a prática dos professores. Por último, não tinha nenhuma maneira de controle explícito com relação à aplicação da lei. Mais uma vez, fica clara a importância que deve ter essa questão relacional entre os burocratas e a sua capacidade de articulação e persuasão.

A seção que segue apresenta a criação da MultiRio na gestão da Regina de Assis.

4.4.2

Criação da MultiRio, votação na Câmara e a participação de Walter Clark

Como já foi anteriormente apontado, o currículo de Multieducação e a criação da MultiRio nascem de uma iniciativa de Regina de Assis que, inspirada na experiência como coordenadora pedagógica do programa educativo de TV *Salto para o Futuro* – e já empossada como secretária de Educação –, propõe ao prefeito Cesar Maia a criação de uma produtora, no âmbito da SME do Rio de Janeiro, para viabilizar a programação de TV interativa com a rede municipal de ensino constituída, à época, por mais de mil escolas e 30 mil professores.

Por Walter Clark ter um perfil de executivo de televisão com grande reconhecimento social, foi convidado a participar da discussão e da formulação do projeto da MultiRio. Com ele, foi convidada Cleide Ramos, que tinha trabalhado também na Fundação Roquette-Pinto e com a qual se deixa acordado que Clark seria o primeiro presidente da MultiRio.

Em entrevista Regina afirmou que o prefeito Cesar Maia alegava não ter dinheiro, que seria um projeto caríssimo, ao que ela respondia que seria uma boa forma de emprego do dinheiro público, que atenderia um direito de professores e

alunos, e que aquele era o momento da mídia audiovisual, que a era digital estaria chegando, o que também seria bom para o mercado (ASSIS, 2019).

Com a autorização do prefeito, a secretária de Educação apresentou a proposta de criação da MultiRio ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). A proposta foi aprovada, dando origem à Empresa de Multimeios da Prefeitura (MultiRio), institucionalizada pela Lei nº 2.029, de 18 de outubro de 1993 (Rio de Janeiro, 1993b), e pelo Decreto nº 12.503 (Rio de Janeiro, 1993a), após ampla discussão na Câmara de Vereadores da cidade (Velloso, 2010).

4.4.3 Institucionalização da MultiRio

A Lei nº 2029/1993 define a MultiRio como uma empresa a serviço da Secretaria de Educação do Rio de Janeiro:

Art. 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a criar a Empresa Municipal de Multimeios Ltda. - MULTIRIO, empresa pública municipal a ser constituída sob a forma de sociedade civil por quotas de responsabilidade limitada, vinculada à Secretaria Municipal de Educação, com sede no Município e prazo de duração indeterminado (Rio de Janeiro, 1993b).

A MultiRio possuía estrutura organizacional e orçamento próprios³⁶ e fazia parte da administração indireta do município. Assim como a Companhia Municipal de Limpeza Urbana (Comlurb) foi constituída como empresa pública sob a forma de uma sociedade civil por cotas³⁷ da qual a Prefeitura do Rio de Janeiro tem a maioria (99,7887%) e a Comlurb, o restante (0,2113%), de acordo com o Decreto nº 30.829/2009 (Rio de Janeiro, 2009). A empresa tem autonomia legal para atender a outros projetos da educação formal e informal, de organizações internas e externas à rede de ensino e ao município, nacionais ou internacionais, além de contar com

³⁶ É interessante saber que, das 12 empresas públicas do município do Rio de Janeiro, a MultiRio é a única que é sociedade limitada (LTDA).

³⁷ No ano de 2002, pelo Decreto n. 19.573/2001, o município integralizou o valor de R\$ 2.981.996,38 (dois milhões, novecentos e oitenta e um mil, novecentos e noventa e seis reais e trinta e oito centavos), aumentando o capital social, que correspondia “às transferências feitas pelo Tesouro Municipal a título de ‘Recursos para Aumento de Capital’ [...], aos valores dos Bens de Capital Transferidos em razão dos Convênios 4.717/94, 4.718/94 e 5.339/96 firmados entre a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e o FNDE, no montante de R\$ 367.670,79 (trezentos e sessenta e sete mil, seiscentos e setenta reais e setenta e nove centavos) e o saldo da conta ‘Reserva de Capital’ no montante de R\$ 4,54 (quatro reais e cinquenta e quatro centavos).”

mecanismos próprios de controle interno (conselho fiscal) e externo (Controladoria Geral do Município e Tribunal de Contas do Município).

Nessa perspectiva, o Art. 4 da Lei nº 2.029/93 (Rio de Janeiro, 1993b) confere à MultiRio a prerrogativa de receber ou adquirir bens por doação ou contribuição de pessoas físicas, jurídicas, de direito público ou particular, nacionais ou estrangeiras, bem como por vendas realizadas pela empresa, por prestação de serviços, aluguéis (de equipamentos, instalações etc.), convênios, contratos “e outros”, com entidades públicas dos diferentes níveis federativos, empresas de natureza mistas ou corporações privadas (Rio de Janeiro, 1993b).

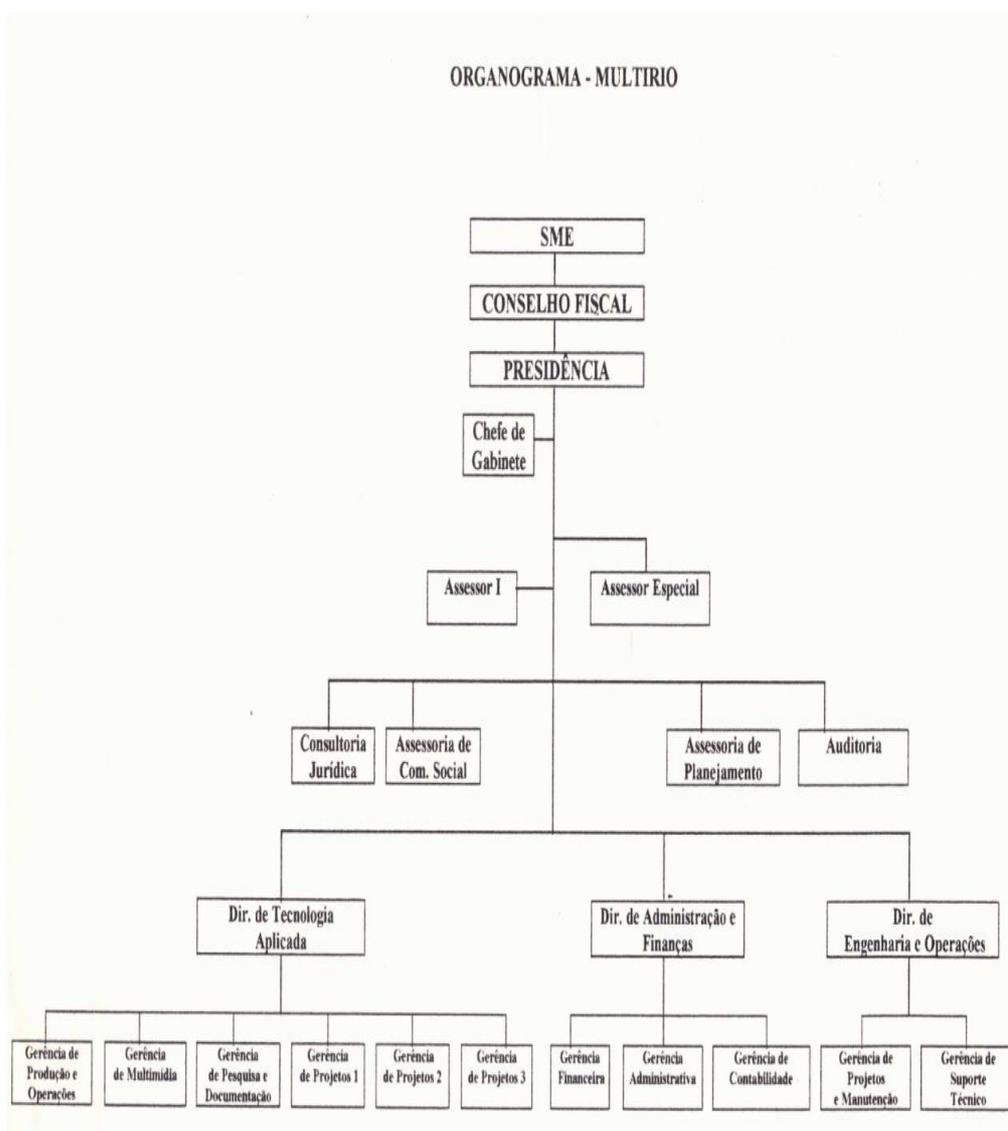


Figura 3 – Organograma da MultiRio
Fonte: Arquivo da empresa MultiRio.³⁸

³⁸ Esses documentos foram concedidos pela diretora jurídica atual da empresa.

Embora a SME apareça no topo da estrutura organizacional da MultiRio, a análise das Leis nº 2029/93 (Rio de Janeiro, 1993b) e n. 3416/02 (Rio de Janeiro, 2002) revela a ambiguidade das normas destinadas a regular as relações entre a SME/RJ e a MultiRio e a abertura para diferentes interpretações.

No desenho institucional da MultiRio as Diretorias têm a atribuição de “assessorar a presidência na formulação de uma política” de multimeios para a educação formal e informal não se limitando, assim, apenas a colaborar com as políticas da SME.

Art. 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a criar a Empresa Municipal de Multimeios Ltda. - MULTIRIO, empresa pública municipal a ser constituída sob a forma de sociedade civil por quotas de responsabilidade limitada, vinculada à Secretaria Municipal de Educação, com sede no Município e prazo de duração indeterminado. (Rio de Janeiro, 1993b)

Especificamente na MultiRio, a Diretoria de Tecnologia Aplicada (DTA), foco desta investigação, está articulada ao sistema educacional por relações de “intercâmbio” e de “entrosamento” e tem o objetivo de levar as tecnologias audiovisuais à rede de ensino municipal fazendo chegar, por meio delas, a política educacional da SME do Rio de Janeiro até as escolas. Além disso, a DTA tem participação efetiva na Presidência da MultiRio, na elaboração de convênios envolvendo tecnologia e é incumbida legalmente de realizar ações técnicas com outros atores estatais e não-estatais das diferentes esferas governamentais.

Em razão dessas atribuições, a DTA pode ser considerada parte central do núcleo de gestão da empresa. Sua direção é cargo de confiança do presidente da MultiRio e supõe que seu ocupante tenha capacidades técnicas e políticas para lidar com diferentes atores estatais e não-estatais, públicos e privados.

Nessa configuração, as relações entre a SME e a MultiRio foram desenhadas como relações de cooperação e de responsabilidades compartilhadas em torno da produção e da implementação da política municipal de Mídiaeducação que envolve, notadamente, uma nova proposta curricular e a formação de professores.

Na visão de Regina de Assis, a MultiRio materializou a ideia de criar um espaço de integração das linguagens de mídia à proposta pedagógica do município, expressa no Núcleo Curricular Básico – Multieducação –, a partir do trabalho com os professores e pela mediação das relações entre professores, alunos e SME do Rio de Janeiro e as ações de mídiaeducação do município (Velloso, 2010, p. 38).

De fato, no primeiro período, a coordenação entre a SME do Rio de Janeiro e a MultiRio esteve focada nas atividades de formação de professores e na implementação da proposta curricular da Multieducação, concretizando-se essa mediação pela série televisiva Multieducação – produzida pela MultiRio para a implementação do currículo e apresentada em 1996 com o objetivo de aprofundar e ampliar o debate com as escolas sobre o Núcleo Curricular Básico (Velloso, 2010, p. 34).

Essa formação foi possível porque foi garantido no calendário escolar um espaço para esse debate, chamado centro de estudo, as escolas foram equipadas com televisão e vídeo cassete e, além disso, foi garantido uma remuneração para quem fizesse esse curso fora do horário de trabalho que não era obrigatório.

A atuação da MultiRio na rede se concretizou, assim, na produção de programas de televisão e de produtos audiovisuais que tinham foco no currículo e na formação e prática pedagógica do professor.

[...] ainda em 1993 [pretendia-se comprar] 500 televisores de 20” e 500 videocassetes de duas cabeças que nos permitam criar e manter um sistema permanente de atualização de professores através da televisão e vídeo, bem como dar reforço ao trabalho por estes desenvolvidos em sala de aula (Clark, 1993, p. 1).

Conforme já foi dito, depois de muita conversa, foi definido a natureza da MultiRio como empresa municipal (Assis, 2019). Sendo assim, o principal desafio a ser enfrentado – além do orçamento que já havia sido resolvido pelo financiamento do FNDE – foi conseguir a aprovação, por lei, na Câmara dos Vereadores, pois alguns professores tinham receio de que a empresa viesse a ser privatizada e vendida para o grupo Globo (Assis, 2019). Por conta disso, a participação de Walter Clark no projeto foi estratégica, pois se tratava de um executivo de TV com conhecimento e reconhecimento significativos no mundo televisivo. Os entrevistados pela pesquisa frisaram a importância de ele não ser um político, e apontaram Walter como figura com forte capacidade de articulação. Nesse sentido, entendemos que se tratava de um burocrata com alta capacidade técnica em TV, que conhecia muito bem o ramo, uma vez que tinha estruturado o parque da Rede Globo, trabalhado na TV Escola e criado o programa *Salto para o Futuro*. Além disso, também possuía capacidade política para articular, negociar e mobilizar a adesão para a ideia da criação da empresa MultiRio. Era muito

conhecido dentro e fora do País, “e como não pertencia a nenhum partido político transitava muito bem entre todos os vereadores” (Borges, 2020).

Ainda segundo Francis, secretária que acompanhou todos os presidentes da MultiRio, Walter era um executor e sua maior contribuição foi vencer a forte resistência da Câmara de Vereadores à criação da MultiRio o que, segundo Regina de Assis, poderia ter suscitado uma disputa partidária entre o prefeito Cesar Maia e o Partido dos Trabalhadores (PT). Clark levou a professora Regina ao programa do Jô Soares (de quem era amigo) para falar da empresa e “vender a ideia”, além de ter conversado com vários vereadores, mesmo os da bancada do PT, que era oposição declarada ao prefeito Cesar Maia (então do PMDB).

O resultado pode ser observado na vitória expressiva que a votação da empresa obteve na Câmara dos Vereadores: dos 50 votantes, somente um votou contrariamente à criação da empresa (por conta do receio de privatização e venda para a Globo): “A gente não esperava isso ... eu me lembro que eu fiquei lá na Secretaria rezando ... rezando mesmo ... e os assessores foram todos, de repente, e eu comecei a receber telefonemas ... Regina, a gente conseguiu ... a gente conseguiu ...” (Assis, 2020).

Por outro lado, no entanto, faltava a Clark algo fundamental para o setor público, a capacidade de lidar com os trâmites burocráticos e legais exigidos para seu funcionamento. Como aponta a secretária Francis: “Walter não se habituou a trabalhar em serviço público”.

Pela data e pelo número do ofício, consta que a empresa MultiRio foi criada legalmente em 1993. No entanto, seu processo de estruturação foi lento e somente a partir de 1995 ela esteve apta para atuar junto à rede municipal. O início, em 1993, foi marcado como um período de formulação, negociação política, votação e execução:

[...] pesquisa de local para a instalação da sede; Especificação de mobiliário e equipamentos do Parque Técnico de Televisão e de Informática; Estudo e elaboração prévia, através de acertos com os órgãos competentes da Prefeitura, da estrutura organizacional, definição e descrição das unidades administrativas e dos correspondentes cargos, tabela salarial e programa de trabalho com respectivas propostas orçamentárias (MultiRio, 1996).

Como se sabe, o ano de 1993 foi de articulação; o de 1994 foi de compra dos equipamentos, definição dos estúdios, definição da estrutura organizacional da

empresa. “Walter Clark importou máquinas que não tinham aqui no Brasil” (Assis, 2019). A ex-secretária de Educação relatou também a maneira pela qual foi conseguido o prédio da MultiRio: tratava-se de um prédio que a Prefeitura havia conseguido em leilão e que “estava no osso” e a intervenção de Walter Clark foi crucial: todo o projeto do estúdio foi pensado por ele; a iluminação, por Peter Gasper, “que era um ‘bambambam’ da iluminação no Rio de Janeiro” (Assis, 2019).

Na entrevista, a secretária Francis lembrou que nesse período não havia nenhum equipamento ou infraestrutura e até a água era levada pelo motorista de Walter Clark, que morava perto. O “café, a gente fazia aquela vaquinha ... uma vez por semana tinha aquela coisa de alguém trazer um bolo pra poder confraternizar um bocadinho ... porque era muito grande isso aqui pra nove gatos pingados” (Borges, 2020). Não havia portaria ou porteiro e, quando o elevador quebrava, era preciso descer as escadas no escuro: “Descia todo mundo com uma velinha na mão” (Borges, 2020).

Vale pontuar que, nesse período inicial, a empresa foi composta por um quadro formado sobretudo por profissionais contratados, pois se buscava uma empresa inovadora e ágil, com flexibilidade e funcionalidade:

A originalidade de estruturação da empresa está na composição de uma equipe mínima em recursos humanos, permanente, atuando em funções de coordenação, a qual se incorporam outros profissionais, contratados através de terceirização e prestação de serviços. A busca de parceiros estratégicos aos níveis nacional e internacional marcou este primeiro ano de vida ativa da MULTIRIO (Rio de Janeiro, 1996d, p. 4-5).

No primeiro momento, diante da formação e das experiências dos seus integrantes e da intenção de se atingir o maior público possível, a televisão e o vídeo foram as mídias mais utilizadas, ao lado da produção gráfica de boletins informativos e catálogos.

Segundo Francis Borges (2020), a falta de infraestrutura e de recursos e o trabalho burocrático foram os motivos que levaram Walter Clark a não ficar por muito tempo na MultiRio. Walter era um executivo acostumado com a Globo onde não eram necessárias tantas licitações e prestações de contas e onde era mais fácil “conseguir as coisas”. Se a professora Regina sabia lidar muito bem com a cultura do setor público para, com calma e paciência, conseguir o que precisava, esse já não era o caso de Walter. Segundo o relato de Francis Borges (2020), o executivo

tendia a resolver as coisas de forma explosiva, indo a fundo no que queria e resistindo pouco ao que não queria, o que lhe rendeu o apelido de “Walter Vento”.

Essa situação é evidenciada em alguns dos documentos examinados, pois mesmo com certa elegância, é visível a irritabilidade de Walter Clark com a demora na resposta a algumas demandas da empresa. Entre essas, por exemplo, a liberação de passagens para viagens de funcionários ou de pessoas para trabalhar na montagem do parque técnico de TV da empresa ou, ainda, a dificuldade de conseguir autorização para fazer alterações estruturais – SME/MultiRio, ofício nº 20, 30, 37/ 1995 (MultiRio, 1995f, 1995g, 1995h) –, além do trabalho de prestação de contas.

Durante o período em que Walter Clark permaneceu à frente da MultiRio, a empresa estabeleceu também a estruturação dos salários e gratificações, com base no sistema de cargos. Sabe-se que a Prefeitura exercia certo controle com relação aos salários e aos aumentos salariais da MultiRio. Por exemplo, no ofício nº 15 de 2 de fevereiro de 1995 (MultiRio, 1995e), consta que “a tabela salarial [fora] baseada em valores que não correspondiam aos parâmetros existentes no próprio município” e que seus padrões estavam de acordo com os valores praticados pela RioFilme. A esse respeito, nota-se a existência de tensões e atritos, uma vez que Walter Clark defendia que o salário dos diretores praticados na empresa estava “em nível inferior àqueles que realmente deveriam ser adotados”. Observa-se no mesmo ofício que o executivo pensava em valores de mercado, que destoavam dos valores oferecidos no âmbito estatal. Segundo Clark, considerando a “árdua fase de implementação da MultiRio e a sua proposta de executar um trabalho de ponta, é difícil absorver uma redução salarial de quase 40%” (MultiRio, 1995e).

A questão salarial é apontada como ponto de tensão entre a SME do Rio de Janeiro e a MultiRio, pois os funcionários da SME do Rio de Janeiro enfrentavam precariedade nas instalações, falta de professores e salários baixos, o que levava ao entendimento de que a MultiRio era “perfumaria”. “Vou entrar numa seara tudo responsabilidade minha ... havia uma diferença salarial muito grande ... MultiRio é uma empresa diferente da administração direta e condições de trabalho também muito diferenciadas por ser uma empresa ... é uma empresa pública, mas é uma empresa” (Ozório, 2019).

Vale ressaltar que a secretária Regina buscou estratégias criativas para lidar com a questão da precariedade das escolas. Com a falta de dinheiro, muitas escolas

estavam com vários problemas estruturais, o que aumentava a insatisfação dos professores. Essa era uma preocupação do prefeito quando Regina foi convencê-lo da proposta de criação da MultiRio. Ela decidiu fazer artigos pedindo ajuda da sociedade para a reforma das escolas e sua estratégia foi acionar ex-alunos bem-sucedidos para financiar essa reforma.

[...] eu escrevi uns artigos chamando os ex-alunos das escolas municipais para nos ajudarem naquele começo de governo ... e você sabe o que vieram! [...] aquele Carlos Carvalho, da Carvalho Hosken, homem rico pra caramba ... ele reformou a escola dele inteira, botou quadra de esporte ... teve um outro que nos ajudou com uma escola que tem ali dentro do parque de Santana ... tem uma escola de educação infantil ali. (Assis, 2019).

No ofício nº 20 (MultiRio, 1995f) consta o pedido de passagens para dois funcionários participarem de uma feira mundial anual, a Didacta. Tratava-se de um funcionário da MultiRio, a assessora I da Diretoria de Tecnologia Aplicada, Patrícia Alves Dias, e de outro da SME do Rio de Janeiro, o diretor da Divisão de Mídiaeducação do Departamento de Ação Pedagógica, Eduardo Basto Monteiro. A liberação saiu somente para um deles, o diretor da SME do Rio de Janeiro. É interessante notar que o pedido partiu do presidente da MultiRio que se dirigiu à Regina, então secretária de Educação, ou ao gabinete da Prefeitura. Claro que esses nomes foram indicados pela secretária de Educação e por Walter Clark, mas era necessário obter o aval do prefeito. A própria secretária, por meio de um bilhete escrito à mão, definiu que só o diretor da Divisão de Mídiaeducação da SME do Rio de Janeiro participaria do evento.

O ano de 1994 foi ainda dedicado à estruturação da MultiRio e à busca de parceiros, já que a falta de estrutura, de pessoal e de equipamentos não permitia à empresa produzir seus programas. Foi um período marcado por levantamento e análise de programas educativos, até mesmo internacionais, aquisição de material impresso e equipamentos, pela seleção de recursos humanos (MultiRio, 1996c).

Walter Clark deixou a Presidência da MultiRio em 1995, logo após receber um memorando da gestora da DTA, Cleide Ramos, que expôs várias dificuldades para a execução do trabalho e o cumprimento das metas, solicitando prolongamento dos prazos para a execução de vídeos que seriam veiculados a partir de maio de 1995. Nesse memorando, foi registrada a falta de recursos financeiros, humanos,

físicos e administrativos e os obstáculos criados por essa situação à execução do trabalho (MultiRio, 1995a).

Em outro memorando (MultiRio, 1995b), redigido pela diretora Cleide, datado de 20 de março de 1995, apresentou-se novo empecilho à produção de programas educativos: tratava-se da dificuldade de “contar com acervo de vídeos e filmes modernos, atualizados e corretos conceitualmente” (MultiRio, 1995b). Segundo a diretora, o mercado nacional já estava “saturado” e a compra de “títulos inéditos internacionais” esbarrava em dificuldades burocráticas. Também foi pontuada a dificuldade dos processos burocráticos e a demora de dois anos para importar máquinas e equipamentos (MultiRio, 1995b). Após receber esse documento, Walter Clark o encaminhou com outros, entre os quais a resposta dada pela consultoria jurídica da SME do Rio de Janeiro, que apresentava várias dificuldades³⁹ com relação à instituição das normas para licitações e contratos da Administração Pública, respaldada na Lei n. 8.666/93 (BRASIL, 1993a). Não muito tempo depois, esses atritos culminaram na saída de Clark, em 28 de maio de 1995. Pelo ofício nº 47/95 (MultiRio, 1995i), foi nomeada como nova presidente da MultiRio a Odalea Cleide Alves Ramos. Francis relatou, durante a entrevista, como foi a saída súbita de Clark, que teria terminado uma reunião com a secretária Regina de Assis depositando seu crachá sobre a mesa e se despedindo, sem mais.

Era sabida a dificuldade do executivo de TV em lidar com a burocracia pública, mas, pelos memorandos, entende-se que Clark encontrou dificuldades para lidar com o Executivo do município do Rio de Janeiro. Já na gestão da nova presidente, Cleide Ramos, a quantidade de memorandos cresceu vertiginosamente, denotando a sua capacidade para lidar com as questões burocráticas, os trâmites legais do serviço público e as prestações de conta, além de ser uma profissional de alta produtividade. Não levou muito tempo, por exemplo, para que ela conseguisse verba do Executivo para a execução dos programas de TV e para uma série de ações que, antes, pareciam difíceis, como a compra de equipamentos, a viagem de pessoas da equipe para o exterior, novas contratações e o aumento dos salários.

³⁹ Essas dificuldades estavam relacionadas à exportação de filmes inéditos para fazerem parte do acervo da MultiRio, por exemplo: tradução, dublagem e copiagem que necessitam de processo licitatório, dentre outros.

Cleide conseguiu dar continuidade à MultiRio com eficiência, realizar muitas produções, trazer Marinete D'Angelo para a equipe, liberar dinheiro do convênio do FNDE.

Ainda na gestão de Regina de Assis, foi realizado o primeiro curso de formação para toda a rede. No ano de 1996 (ano de implementação do Multieducação), a formação dos professores e a atuação da MultiRio se concretizaram. A empresa passou a funcionar conforme havia sido pensada em sua criação (como um braço da política de Mídiaeducação no município), chegando mesmo a suprir a formação de professores e lacunas do ensino.

Morgana Rezende relatou que a gestão da Regina foi um marco, não somente para a MultiRio, como também para a rede municipal do Rio de Janeiro como um todo:

[...] ela colocou todos os professores para estudar, entender o que estava acontecendo, saber das teorias e o porquê de se fazer as implementações e orientações desenvolvidas. Foi um momento muito rico, como foi na época do Programa Especial de Educação para um grupo pequeno ... porque o Programa Especial de Educação, a grande crítica que se fez na época era essa né ... era só para quem estava no Ciep ... o resto da rede foi renegado né ... mas com ela não ... ela chega ... já traz essa discussão para todo mundo ... para a rede como um todo, né ... e daí a importância da MultiRio, né ... na época, eu nem sei se a gente já tinha 25 mil professores. (Rezende, 2020).

Nesse sentido, a SME, por intermédio da MultiRio, conseguiu universalizar o acesso da rede municipal de ensino ao Núcleo Curricular Básico Multieducação (MultiRio, 1996; p. 5). Durante a entrevista, Morgana narrou ainda como se deu o trabalho e pudemos perceber uma relação mais direta entre alguns setores da SME e a MultiRio e a interlocução, conforme estabelecido nos documentos legais.

A Divisão de Mídiaeducação já possuía essa parceria entre suas atribuições, mas o trabalho mais frequente era estruturar e coordenar as Salas de Leitura Polo, em parceria estabelecida pelo Departamento de Educação e suas divisões.

O curso de formação era realizado durante a semana à noite ou durante o dia aos sábados e, por se dar fora do horário do trabalho dos professores, havia remuneração extra na forma de bolsa de estudos. Segundo Morgana,

[...] com uma rede deste tamanho, a gente nunca consegue em um curso presencial atingir tanta gente, e a gente sempre fez curso presencial na Secretaria porque era o que se dava. A grande queixa é que sempre atendia [...] 2% a 3%, e foi a primeira

vez que a gente teve um curso dirigido a uma grande massa dos professores da rede (Rezende, 2020).

Simone Monteiro comentou sobre sua experiência com o curso de Multieducação, realizado em 1996 no CIEP em que atuava como orientadora pedagógica. Os chamados Orientadores Pedagógicos (OPs) eram responsáveis por essa articulação na escola. Segundo ela, a rede já tinha a tradição de desenvolver a formação do professor desde muito antes desse momento e a MultiRio “entrou nesse caminho apoiando e ampliando o alcance, porque aí você tinha um programa ... você gravava ... e aquilo chegava onde a formação presencial não chegava” (Araújo, 2020). Ainda segundo seu relato, o programa era transmitido e ocorria uma discussão em seguida. Mas fica evidente um estranhamento por parte dos professores, o que gerava também uma demora no entendimento mútuo. Além disso, comentou que os profissionais da rede se opunham e se sentiam em posição estritamente passiva com relação ao material: “A rede não se via naquela produção ... a rede recebia conteúdo”.

Simone comentou também que a adesão não era igual em todas as escolas, muito menos imediata e sempre dependia dos profissionais envolvidos em dado momento e local:

[...] então eu... havia o programa daquela área, então língua portuguesa ... as equipes da Secretaria ou especialistas convidados falavam sobre aquilo e a gente tinha que assistir na escola com os professores ... discutir ... registrar a discussão e mandar de volta o relatório para a Secretaria (Araújo, 2020).

Com relação à bolsa como forma de incentivo à adesão ao curso, Simone relatou que alguns professores caracterizavam o programa pejorativamente, referindo-se à iniciativa como um “topa tudo por dinheiro”. Alguns professores aderiam ao curso porque gostavam das discussões, porém outros frequentavam apenas a fim de receber o retorno financeiro. Isso também dependia bastante do modo como era feita a mediação pelo coordenador pedagógico e a CRE (Araújo, 2020). Simone relatou, por exemplo, que na escola em que trabalhava a diretora era muito “engajada” e a equipe “muito coesa”, porém mesmo assim havia alguns poucos que não se misturavam. Ainda segundo Monteiro, o trabalho era realizado na escola e acompanhado pela CRE, que a orientava; os relatórios eram devolvidos para a SME por intermédio da CRE que, por último, consolidava tudo e enviava

para a SME, indicando que a ação funcionava bem e com boa coordenação das partes.

A adesão de todos os funcionários a uma proposta inovadora como essa não é tarefa fácil. No entanto, os professores que concederam entrevistas para esta pesquisa sempre elogiaram o curso de formação, embora tenham mencionado a briga ideológica entre professores, não relacionada especificamente com Regina ou Cesar Maia, mas sim, referente a um questionamento do currículo e de sua validade. No documento (MultiRio, 1996), mencionou-se a pesquisa realizada pelo Programa Interuniversitário de Pesquisas de Demandas Sociais (Prodereman), da Uerj, em dezembro de 1996, que revelou que “56,7% dos entrevistados consideram as políticas de atualização superiores em relação a outras gestões municipais. E o Núcleo Curricular Básico MULTIEDUCAÇÃO foi aprovado por 74,8% dos professores e diretores” (MultiRio, 1996, p. 5).

A maneira como a gestão mobilizou toda a rede foi profícua, contou com a legitimidade de Regina e suas estratégias de formação de equipe e obtenção de consenso.

Regina de Assis encerrou seu mandato na Prefeitura do Rio de Janeiro, deixando indicada para o cargo de secretária de Educação do município, na gestão do prefeito Luiz Paulo Conde (1997-2000), a professora Carmen Moura. Ela era integrante da equipe estruturada por Regina e era “minha diretora da área de relação com as comunidades. Sua escolha se deu porque tinha acesso direto à Rede” (Assis, 2019).

Diante disso, é perceptível que se trata de uma indicação para a continuidade da política, embora coincida com um período em que a Regina se afastou da política educacional municipal para atuar na criação do Canal Futura e como conselheira no MEC. Em 2001, o prefeito Cesar Maia foi reeleito e Regina retomou sua atuação educacional no município.

4.5 Implementação e continuidade – Gestões Cleide Ramos, Carmem Moura e Marcos Ozório

Cleide Ramos é uma burocrata que participou da política de Mídiaeducação municipal desde sua gênese. Oriunda da TV Educativa, participou da formulação dessa política na SME, mas já em 1994 passou a atuar na MultiRio. Assim, pode-

se dizer que foi a pessoa que mais tempo participou dessa empresa, durante aproximadamente 25 anos.

Percebe-se que, por sua trajetória profissional e por sua atuação no governo federal (no Mobral), tinha um estilo de gestão hierarquizado. O perfil da Cleide Ramos também foi traçado a partir das falas dos entrevistados. Gestora, exigente, justa meritocrática, dedicada, generosa, desconfiada, reservada, perfeccionista, política, executiva, austera, tendenciosa, muito difícil, implementadora, resiliente, autoritária, investimento na dramaturgia, tradicional, guerreira, a MultiRio era a sua casa.

Entende-se que Cleide tinha perfil centralizador de empreendedora de política, focada em resultados. Não era uma empreendedora criativa e de grandes mudanças, apresentava um estilo de relação mais verticalizado e menos consultivo, e realizava o que acreditava ser importante, sem ponderar as questões pedagógicas. Como estava focada em resultados, as relações não eram tão importantes. Priorizava os objetivos a serem alcançados de acordo com as regras estabelecidas.

O primeiro momento da gestão da presidente Cleide Ramos na empresa MultiRio abrange o período de 1995 até 2000. A professora Regina pouco comentou sobre essa primeira gestão, mas foi possível perceber que, desde aquele período, Cleide Ramos entendia a MultiRio como uma TV Educativa. Desde o primeiro período, em 1995, em seu primeiro relatório ela já comentava a possibilidade de um canal educativo-cultural, respaldada pela Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995 (Brasil, 1995), que determina a concessão de um canal educativo-cultural a ser utilizado por órgãos dos governos federal, estadual e municipal.

Outro ponto marcante na gestão de Cleide foi a produção de programas para reforçar “a proximidade do cidadão com seu dia a dia, com a comunidade, com a cidade”, uma das divergências entre a secretária de Educação, Regina de Assis, e a presidente da MultiRio, Cleide Ramos.

Na perspectiva de Regina, a MultiRio tinha sido criada como empresa de produção de insumos para a sala de aula, sob olhar pedagógico de Regina. Por sua vez, Cleide Ramos tinha um olhar mais comprometido com a cidade e, pode-se dizer, mais sociológico.

Nesse período, a interação entre a SME do Rio de Janeiro e a MultiRio acontecia porque o curso Multieducação foi realizado para atender às necessidades de implementação do novo currículo entre os professores da rede municipal. Além

disso, a gestão de Regina teve um caráter mais dialógico, exigia cooperação, bem como transparência e escuta de pais, professores e alunos. Também a criação do Centro de Informações Multieducação (Cime) – banco de dados de documentos do Multieducação – torna evidente que, na gestão de Cleide, houve uma produção mais informativa e cultural, sendo esse um dos motivos que levaram Regina a assumir a Presidência da MultiRio, de 2001 a 2008, pois entendia que isso se distanciava da visão pedagógica. Conforme observado nas falas dos entrevistados, Cleide Ramos tinha a MultiRio como sua casa e Regina como sua obra de arte. Cada uma, à sua maneira, contribuiu para a formulação e a implementação da política, de forma muito próxima de suas crenças e valores.

A gestão de Cleide Ramos teve a colaboração de Marinete D’Angelo. Seu perfil, dito por si e por outros entrevistados, resume-se assim: trabalhou no Mobral e na TV Educativa foi superintendente por muitos anos. Já na MultiRio, na gestão da professora Cleide Ramos, ocupou a Diretoria de Tecnologia Aplicada, a Diretoria de Mídiaeducação e a Assessoria da Presidência.

De acordo com as informações coletadas, foi possível definir o estilo da Marinete como o de uma produtora dominante., chefe de carreira, determinada, dificuldade com pessoas, dominante, dura, gosta de aprender, gosta de desafios, gosta de novidades, impaciente, realizadora, tarefaira, trabalhadora, verdadeira.

Cleide e Marinete trabalharam sempre juntas e a própria Marinete reconheceu que se respeitavam, mantendo uma relação de amizade profissional. Ao ser perguntada como isso se deu, ela disse que, certo dia, comentou com outra pessoa do seu círculo de convivência que Cleide havia dito que gostava de trabalhar com Marinete porque “ela discorda e quando eu digo que tem que ser do jeito que ela discorda, né, ela vai fazer que seja o melhor possível ... quer dizer eu não boicotava [...] eu dava a minha opinião ... você quer que seja do seu jeito ... então, eu vou fazer muito bem-feito do seu jeito” (D’angelo, 2020).

Além disso, existia respeito à hierarquia. Elas trabalharam na TVE e foi Cleide quem a convidou para integrar a equipe da MultiRio. Isso deixou a professora Cleide na “zona de conforto”, porque quem confrontava e “fazia acontecer” na produção, marca registrada da Cleide, era a Marinete. Ela imprimia o ritmo desejado pela BAE. Durante esse período, foi eleito o prefeito Luiz Paulo Conde (PFL), arquiteto que havia sido secretário municipal de Urbanismo na primeira gestão de Cesar Maia (1993-1996). Em 1996, Conde foi lançado como

sucessor de Maia pelo próprio PFL, contando com forte apoio de seu antecessor – que fez campanha ostensiva para levá-lo à gestão da Prefeitura do Rio de Janeiro. Observamos que esse foi um período de continuidade da política implementada nos anos anteriores, o que pode ser corroborado também no âmbito mais restrito da política educacional e de mídiamediação. Nesse caso, o Executivo deixou a gestão educacional ocorrer de forma inercial, sem direcionamentos inovadores e sem ter clareza para onde se pretendia ir.

Nesse período, não é possível identificar mudanças significativas nas regras que institucionalizavam a política. Também se destaca o fato de a gestão da Secretaria de Educação passar a ser ocupada pela professora Carmen Moura, seguindo indicação de Regina de Assis, que ocupara o cargo na gestão anterior, em um movimento de continuidade do trabalho de implementação das mudanças curriculares, iniciado em 1995 e 1996 – como a formação de professores para o novo currículo, as novas linguagens, as Salas de Leituras, os centros de artes, as ações das CREs. Essas mudanças tinham implicado uma nova estrutura organizacional e exigiam autonomia e coordenação do arranjo descentralizado estabelecido, além, é claro, da cooperação entre SME/RJ e MultiRio.

Se, por um lado, a secretária municipal de educação desse período parecia não ter orientação muito forte e clara com relação à política de Mídiaeducação, com diretrizes sólidas para a MultiRio ou para a Divisão de Mídiaeducação, por outro lado se situava próxima às ações e mudanças promovidas pela empresa, a fim de apoiar e ser apoiada pela executiva Cleide Ramos, enquanto na SME/RJ, Marcos Ozório, antigo assessor de Regina de Assis, assumia o cargo de diretor da Divisão de Mídiaeducação. Marcos Ozório pontuou em entrevista que:

[...] a interlocução era muito difícil ... a pessoa que presidia a MultiRio tinha um temperamento muito difícil à época ... e era uma pessoa de televisão, e aí acho que um dos acertos que Regina fez quando foi presidir a MultiRio foi colocar no comando da produção alguém que não é de produção, mas que é da educação, porque um dos meus maiores obstáculos quando eu fui pra MultiRio era me fazer ser compreendido e respeitado por quem era da produção televisiva (Ozório, 2019).

Nesse caso, mais uma vez os estilos de gestão, bem como o perfil de cada burocrata, mostram sua influência na produção das políticas educacionais e de mídiamediação do município.

Por isso, buscar compreender essas relações ajuda a entender desejos, processos e até o resultado das políticas. Nesse caso, Marcos Ozório, que também esteve ao lado de Regina de Assis em todas as suas gestões, que tinha sido assessor de gabinete, voltou para a posição de diretor (burocrata de médio escalão/BME), assumindo a Divisão de Mídiaeducação/SME, cuja incumbência era desenvolver pesquisa com outras instituições, com ênfase na MultiRio. A Divisão precisava divulgar e disseminar o trabalho da MultiRio para as Salas de Leitura, ou seja, tinha um papel de mediador e implementador – mas não foi isso que aconteceu. Aqui, percebemos o quanto pesam a filiação, o perfil, o estilo e, quem sabe, as trajetórias de vida. Sendo assim, fica evidente uma questão relacional entre o médio escalão da Divisão de Mídiaeducação da SME e a Presidência da MultiRio.

Na MultiRio, a Presidência foi ocupada por Cleide Ramos, enquanto Marinete D'Angelo passou a ocupar a gestão da Diretoria de Tecnologia Aplicada (tendo se ausentado por alguns meses dessa função, por conta de uma crise de estafa nesse período, retornando pouco após). Eduardo Meireles (antigo diretor da Divisão de Mídiaeducação e profissional que iniciou o trabalho de Salas de Leitura Polo) também não tinha compatibilidade com a gestão de Marcos Ozório (Araújo, 2020). Foi nesse período que Terezinha Saraiva⁴⁰ entrou para a equipe como assessora e permaneceu na empresa até a saída da professora Cleide. Segundo seu relato: “Eu só fui trabalhar na MultiRio, convidada por Cleide Ramos, em 1998, e de lá saí no início de 2001” (Saraiva, 2020).

Percebemos que a formação das redes se dá por afinidades que podem ser pessoais, técnicas ou profissionais. Sendo assim, como disse a então presidente da MultiRio no começo do relatório de sua gestão (1997-2000), esse quadriênio foi um período de “continuidade com inovação”. A esse respeito, pode-se observar um aumento significativo da produção para TV, quando se intensificou a concepção da cidade que educa (cidade-educação). Nessa concepção de cidadania, a MultiRio passou a ser entendida, em grande parte, como uma empresa “geradora de ações educativo-culturais e de cidadania em prol da escola pública da Cidade do Rio de Janeiro” (MultiRio, 2000, p. 8). Além de um aumento de verba de 60% com relação

⁴⁰ Na MultiRio, a professora Terezinha relata ter contribuído de diversas formas: produzindo textos para os programas de uma série, colaborando com o relatório anual sobre as atividades realizadas e com uma publicação que foi levada por Cleide para uma reunião no Canadá; participou, ainda, de reuniões frequentes realizadas pela presidente da MultiRio com profissionais da Casa (Saraiva, 2020).

ao valor do ano anterior, nesse momento houve aumento significativo na produção de programas informativos e culturais e no trabalho de formação do professor com uso de audiovisual e da internet (com forte atuação na área da Informática Educativa). Aumentou também a participação em eventos nacionais e internacionais, a fim de divulgar a empresa e buscar parcerias. Além disso, a empresa passou a desenvolver um papel pouco trabalhado na gestão anterior: prestar atendimento a outras secretarias municipais e federais e a outras instituições, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), realizando e divulgando vídeos institucionais, campanhas e suporte técnico na cobertura de eventos.

Quanto à presidente desse período, Cleide Ramos, duas características ficam evidentes: primeiramente, o intuito de deixar uma “marca” particular na atuação na MultiRio e nas políticas implementadas; em segundo lugar, sua hábil articulação política com outras instituições, a fim de criar uma rede de apoiadores, de ter legitimidade e fortalecer a empresa e a sua gestão. Além disso, a produtividade era uma característica muito forte na atuação da burocrata. Como foi dito nas entrevistas, Cleide era vista como uma pessoa “austera” e não muito aberta ao diálogo, considerada exigente e controladora, o que a levava a interferir em todos os roteiros, dando origem, entre os funcionários, ao mote “Cleide quer”. Por outro lado, também era vista como uma pessoa com um coração enorme, amava crianças e era muito compassiva (Borges, 2020; D’angelo 2020). Isso é perceptível quando Marilena Medeiros – que coordenava o Departamento Geral de Ação Comunitária da SME – foi até Cleide pedir para ser realocada na MultiRio e teve sua solicitação atendida (Medeiros, 2020).

Em seus escritos formais, Cleide Ramos usa comumente termos como inovação, qualidade, pioneirismo, no entanto, na sua prática, percebe-se que a eficiência e a produtividade⁴¹ se destacam como as marcas de sua gestão.

Nessa gestão, algumas ações foram realizadas para o fortalecimento da MultiRio. Foi oferecida, por exemplo, uma capacitação para a utilização da internet

⁴¹ Segundo gráfico presente no relatório do período 1993-1996, a produção de 1995 e 1996 teria tido um aumento de 78%; além disso, a média teria sido de 1 programa produzido por dia. Isso, para uma produtora e uma TV, era uma produção enorme (MultiRio, 1996c, p. 56), ainda mais considerando o número de colaboradores da empresa. No relatório do período de 1997 a 2000, encontra-se outro gráfico da produção, em que consta um total de 176 programas no ano de 1997; 350, em 1998; 605 em 1999; e 402 em 2000. Ao todo, teriam sido produzidos 1.583 programas (MultiRio, 2000, p. 55).

e para a construção de *sites* relacionados aos projetos desenvolvidos nas escolas, pois, como afirmou Do Carmo, já existia um projeto de Informática Educativa e todas as Salas de Leitura Polo dispunham de computadores⁴². Este foi o momento em que a internet começou a entrar no universo da Educação e a velocidade deste processo foi muito grande.

Além desse trabalho desenvolvido com os professores do período e do aumento da produção de séries e programas, em 1998, a MultiRio iniciou a negociação de uma TV a cabo. Essa iniciativa estava respaldada pela Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995 (Brasil, 1995) que determina a concessão de um canal educativo-cultural, a ser utilizado por órgãos dos governos federal, estadual e municipal. Em 1997, a MultiRio, na figura de Cleide Ramos, exerceu o papel de intermediária entre a Prefeitura e a Net (empresa de televisão a cabo), com o objetivo de obter um canal básico de utilização gratuita. Aqui, novamente, notamos que a MultiRio foi, cada vez mais, agiu de maneira a se tornar uma TV educativa e não uma produtora de multimeios. Observamos que, mesmo sendo um canal gratuito, mantinha uma programação diária de televisão que, nessa época, era extremamente dispendioso e trabalhoso. Até os nossos dias, como apontado por Thiago Gomide (2020), esse canal tende a ser mal utilizado e não atende à demanda da rede com relação à formação e ao uso dos professores e estudantes. Diz Gomide:

[...] não é lógico ter um contrato de uma televisão ... nós não temos corpo para ser uma televisão ... nós temos 17 horas por dia ... 17 horas por dia ... onde nós não temos condições de fazer 30 minutos inéditos ... ((inaudível)) 17 ... uma pessoa olha a MultiRio ... ela vai olhar a MultiRio no canal 26 ... 526 o que vocês quiserem ... no 4 da Globo ... pode tomar a Globo ... não tem condição de fazer 30 minutos ... uma hora por dia com qualidade ... não tem ... não tem dinheiro ... não tem gente ... não tem capacidade ... não tem (Gomide, 2020).

Em setembro de 1998, também se iniciou três programas transmitidos ao vivo diretamente dos estúdios da MultiRio, as séries: “Cidade e Educação”, “Multieducação” e “Na arquibancada” (MultiRio, 2000, p. 37). Não é surpresa que todas essas ações exigissem uma ampliação das instalações físicas da empresa.

⁴² Simone Monteiro comentou sobre esse projeto (isso será comentado por ocasião da terceira gestão), uma vez que passou a ser coordenado pela Gerência de Mídiaeducação. Ela disse que, quando chegou na SME, participou de uma reunião de lançamento do Programa de Informática Educativa e era Marcelo Castello Branco o então coordenador do projeto desenvolvido pelo IplanRio – Instituto de Planejamento da Tecnologia Social e Econômica (Araújo, 2020).

O Multieducção teve seu formato alterado, deixando de ser um curso para passar a ser um programa de televisão, com temas definidos e participação de convidados (em sua maioria, burocratas de médio escalão da SME, da MultiRio, professores de universidades e da rede municipal e alguns cineastas). O Relatório de Gestão registra a realização de um total de 132 programas. No entanto, fica a questão, pontuada anteriormente: era necessário mais tempo de maturação, incentivo e avaliação desse processo de construção do currículo Multieducção para acompanhamento da implementação nas escolas e, talvez, a continuidade dos cursos e/ou um processo de acompanhamento. Entretanto, tampouco é possível identificar se os cursos se interromperam porque os professores já não se dispunham a realizá-los, a estudar e debater a Multieducção, uma vez que, como disse a professora Do Carmo (Micheles, 2020), houve um momento em que o currículo Multieducção “teve um desgaste” e foi compreendido e acolhido apenas por uma parte do público-alvo.

A atuação em programas informativos e culturais intensificou-se e ainda foram realizadas algumas séries educativas visando atender à demanda existente por parte dos alunos do Ensino Fundamental (segundo dados apresentados no Sistema de Avaliação da Educação Básica/Saeb). No relatório, consta que, por conta da redução de verba, a MultiRio não conseguia mais fazer o trabalho necessário com outras séries que não tinham sido contempladas na primeira gestão, como as séries voltadas a professores e estudantes da Educação Infantil, preteridos em favor dos estudantes de 5ª a 8ª séries (MultiRio, 1997, p. 7). Não obstante, o que houve foi uma priorização desse segmento e dos jovens dessa faixa etária (MultiRio, 1997, p.12). A questão financeira não foi um impedimento, pois o que se constatou (MultiRio, 2000, p.46) foi que, nesse ano, o valor de investimento foi o mesmo do ano anterior e, nos anos seguintes, só aumentou. Esse foi um período de aumento bem significativo de investimento financeiro⁴³.

Em entrevista, a professora Regina de Assis, ao falar da trajetória do trabalho da MultiRio, afirmou:

A partir de 1996, Cleide Ramos e sua equipe iniciaram ainda as primeiras tentativas de trabalho direto com os professores, por meio de oficinas e seminários. O uso dos

⁴³ A não ser que essa situação fosse compreendida como uma demanda do governo federal, o que significava que esse tipo de atuação não seria priorizado, já que a verba do FNDE era bem menor.

computadores e da internet com finalidades pedagógicas foi introduzido neste período

No Relatório de Gestão consta que foram realizados, nesse período, 1.541 programas informativos, 347 programas culturais e 158 educativos (MultiRio, 2000, p. 53-54). Ao fazer o balanço da produção, a introdução do relatório registra 1.583 programas “televisivos educativo-culturais”, 9.231 peças e campanhas de cidadania, 8.800 Multikits, com 52.800 fitas VHS distribuídas nas escolas (MultiRio, 2000, p. 5).

O entendimento da então presidente da empresa era de que alunos, pais e professores viviam em uma sociedade que se fazia necessária essa formação. No entanto, avalia-se que a ampliação do raio de atuação possa ter levado a uma incompreensão do papel da MultiRio com relação à educação, fazendo com que a empresa fosse considerada um ator mais social e cultural do que pedagógico. Um exemplo forte disso foi a série “Cidade e Educação”, iniciada em 1995, cujo objetivo era articular temas de educação e sociedade (a cidade que educa). Em 1997, investiu-se na ampliação dessa série e os temas passaram a ser escolhidos com a participação de “diversas secretarias e demais órgãos municipais” abrindo também “espaço para o confronto de ideias com outros segmentos da população” e “extrapolando a área social, tornando-a uma das intermediárias do diálogo entre o poder público e a sociedade” (MultiRio, 1997, p. 5).

Ainda com relação aos MultiKits – cujo objetivo era conferir a professores e alunos acesso aos produtos da MultiRio e que ficariam nas Salas de Leitura –, essa “disseminação” foi realizada pelas CREs diretamente, pois o diálogo com a Divisão de Mídiaeducação quase não aparece nas entrevistas. A mera produção e disponibilização não concretiza a implementação. Para isso, são necessárias articulação, entendimento e ação conjunta. Evidencia-se, aqui, mais um gargalo na implementação das políticas da MultiRio.

A empresa praticamente manteve fixo o número de funcionários que ficou entre 49 (2000) e 53 (1997) e, considerando a demanda e o volume de produção, aumentou seu quadro de terceirizados. Se, em 1997, a MultiRio contava com 135 funcionários terceirizados; em 1998, esse número já estava em 302; em seguida, esse número se estabilizaria em torno de 220 (222, em 1999; 218, em 2000).

Segundo seu relato, Marinete D'Ângelo teria sofrido de estafa durante a gestão, justamente por não gostar de exercer o papel de gerenciadora de pessoas. Em sua entrevista, a profissional disse que ficou três dias sofrendo do que lhe parecia ser um infarto e, quando retornou, foi primeiramente como assessora de Cleide Ramos, enquanto Suzana Kaz assumiu a Diretoria de Tecnologia Aplicada; posteriormente, no entanto, retornou para a gestão, mesmo afirmando não gostar e não ter perfil para administrar.

Percebe-se que, nesse período, realizou-se um trabalho de formação de professores, envolvendo uma parceria com a SME/RJ muito significativa para aqueles que participaram. Foi o caso da professora Simone Monteiro. Entretanto, considerando o tamanho da rede e seu alcance relativo, o número de profissionais formados nesses quatro anos parece baixo: ao todo, participaram 1.568 professores – Relatório de Gestão 1997-2000, Anexo 6 (MultiRio, 2000). O objetivo era que os professores formados multiplicassem os efeitos da formação em seus espaços de trabalhos (CREs e Salas de Leituras). No entanto, não houve nenhum tipo de incentivo, controle e avaliação da formação. Essa ocorreu, mas a implementação dependia da discricionariedade do professor que participou da formação.

A articulação e a escolha das pessoas para a participação do curso, bem como as conversas de alinhamento da execução se deram por intermédio das professoras que ocupavam os Departamentos de Educação da SME (portanto, de burocratas de médio escalão), caso de Morgana Rezende. Foi realizado também um trabalho com os professores das Salas de Leitura; porém, como dito em entrevista por Marcos Ozório, em 2019, esse não teria sido um período de muita interlocução entre a Divisão de Mídiaeducação e a MultiRio, por motivo da dificuldade existente em relação aos fatores relacionais entre os atores. Ainda segundo o relato de Ozório, a interlocução teria acontecido mais diretamente entre as CREs e as Salas de Leitura, com a mediação da SME – Nível Central. Assim, esse cenário pode ter sido um dos motivos por trás do comentário de Simone Monteiro (Araújo, 2020), de que haveria o desejo de “acabar com a Divisão de Mídiaeducação da SME”, uma vez que Marcos Ozório, como gestor e formulador, ao lado de Regina de Assis, percebeu que esse trabalho de mídiaeducação poderia ser realizado por uma única instância, no caso a MultiRio (dado também que o diálogo acontecia diretamente com o gabinete). Como esse arranjo havia sido implementado na gestão de Regina de Assis – que tinha Marcos Ozório como assessor e pessoa de confiança –, ele teria

observado o “esvaziamento” da MultiRio em sua gestão e considerado que outro arranjo seria melhor. Esse tema será detalhado adiante.

Nesse período, ao todo, 28 cursos nas áreas de Televisão e Informática⁴⁴ foram realizados e implementados pela MultiRio, em cooperação técnica com a SME. Nessa cooperação foram oferecidos, pela MultiRio, cursos e encontros para professores das CREs e das Salas de Leitura (professores selecionados pela SME ou pela própria CRE). Em 1997, foram oferecidas 22 vagas para essa formação, das quais 21 foram preenchidas. Já em 1998, foram oferecidos seis cursos/encontros, com 640 vagas ao todo (das quais 603 foram preenchidas); em 1999, foram quatro cursos/encontros, que disponibilizaram, ao todo, 140 vagas, das quais 183 vagas⁴⁵ foram ocupadas; já em 2000, 17 cursos ofereceram 1.040 vagas e 761 foram preenchidas⁴⁶ (MultiRio, 2000, p. 66).

É interessante perceber que, mesmo sendo de um curso gratuito, nem todas as vagas foram preenchidas em nenhuma das edições. Pode-se observar que todas as CREs foram contempladas, mas não se sabe como era distribuído esse trabalho pelo espaço urbano do Rio de Janeiro nem tampouco como se dava o acesso das CREs localizadas mais distantes da Zona Sul. Também entendemos que esse número frente ao quantitativo de professores da rede, à época 30.000, e a proposta da MultiRio que tinha equipamentos que possibilitavam o acesso dos professores em relação às ações de formação essa gestão não explora essa possibilidade de maneira a continuar atingindo um maior número de profissionais, ficando mais restrito aos professores das salas de leitura.

Simone Monteiro participou do primeiro curso⁴⁷, em um contexto em que, quando ocorreu a mudança da Prefeitura, muitos profissionais de Educação foram chamados para ocupar alguns cargos de médio escalão. Algumas pessoas das CREs foram para o nível central ou ocuparam algum cargo de confiança, abrindo, assim, vagas para outros profissionais em cargos de confiança nas CREs ou nas suas

⁴⁴ No Relatório de Gestão (1997-2000) consta essa informação no texto inicial e, depois, em uma tabela da página 66, mas não diz o nome dos cursos.

⁴⁵ No relatório, consta um número reduzido de vagas e uma procura maior. Não se sabe se foi isso mesmo ou se foi um erro de digitação.

⁴⁶ Encontros de capacitação de formadores do telespectador crítico (1997) e preparação dos professores da rede e das Salas de Leitura para uso de programas televisivos e de informática (1998 e 1999) (MultiRio, 2000, p. 29).

⁴⁷ Este se sabe que foi um curso porque Simone Monteiro participou e narrou em sua entrevista (Araujo, 2020).

equipes. Simone foi convidada a trabalhar na 6ª CRE, com as Salas de Leitura. Além disso, ela fazia a interlocução entre MultiRio e CRE:

[...] em 1997 eu fui convidada para a Coordenadoria Regional, a 6ª CRE. Então fiquei lá de 1997 a agosto de 2001, cuidando exatamente das Salas de Leitura ... dos projetos de extensão curricular ... tudo que era a sala de aula era comigo ... tudo que era ligado à Sala de Leitura ... a projetos culturais (Araújo, 2020).

Foi possível, também, entrevistar uma profissional da Educação que conseguiu implementar os aprendizados desse curso na sua prática como gestora e afirmou que lhe foi muito valioso. Ela disse que buscou “essa ligação e incorporar os conteúdos e as práticas da MultiRio nas nossas ações de formação [...] oferecer não só as oficinas para os profissionais” (Araújo, 2020). Ainda segundo seu relato, ela teria integrado a turma do primeiro curso de Formação em Audiovisual – promovido pela MultiRio e dado pelas professoras Lindacir e Marília Scofano (esta última era da Assessoria de Integração, que passou a ser chamada Assessoria de Articulação Pedagógica, da qual ela é ainda hoje a responsável). Segundo relatou Simone:

[...] a gente vinha para cá uma vez a cada 15 dias fazer formação. Nessa época eu estava na CRE ... foi quando a gente sugeriu o tema dos vídeos que seriam produzidos ... seria produzido um vídeo no final do curso ... então a gente teve aula de roteiro ... de texto-base... toda a metodologia para produzir um vídeo né... câmera... iluminação... som... essas coisas todas... ilhas de edição... a gente viveu essa experiência aqui, foi muito rica ... e aí a sugestão da nossa turma foi de que os vídeos todos falassem sobre Sala de Leitura, que, no final, a gente teria vários vídeos falando sobre o trabalho de Sala de Leitura ... porque a maioria dos professores da turma, acho que todo mundo era de Sala de Leitura ou de CRE trabalhando junto a Sala de Leitura ... até hoje, outro dia eu estava assistindo o vídeo que a gente fez ... eu passei do VHS para o DVD ... né, para guardar também esse documento, o vídeo que a gente produziu lá na 6ª CRE ... foi muito legal essa experiência ... ver como é que estão as coisas né, assim, a prática, teoria e as coisas vão se consolidando na medida que a Política Pública dá condição para isso acontecer (Araújo, 2020).

Ela contou que, na 6ª CRE, havia duas Salas de Leitura Polo para desenvolver um trabalho com 76 escolas. No entanto, uma Sala de Leitura não dialogava com a outra, não havia ainda um trabalho integrado: “Vinha diretrizes da Secretaria de Educação ou o material da MultiRio” e as Salas Polo faziam as reuniões com suas escolas separadamente. A atividade final do curso – cuja proposta era realizar todas as etapas da construção de um vídeo, desde a escolha do tema até a produção de roteiro, decupagem de planos e gravação – acabou sendo utilizada como forma de realizar a integração do trabalho:

[...] uma rede ali na CRE entre as duas Polos e a CRE ... e a gente começa a trabalhar efetivamente juntos ... e o curso foi meio que um amálgama para isso, porque aí a gente teve que discutir o que era a Sala de Leitura ... como é que eram as Salas de Leitura da 6ª CRE... qual era o perfil ... tinha sala grande ... sala pequena e sala isso... quem vai ser o apresentador do programa... e vamos botar um professor de uma Polo e um professor de outra Polo e a gente vai fazer uma dupla de apresentadores... e assim foi o Ciep Adão na época e a escola Rose Klabin, que eram as duas Polos na 6ª CRE na época... e na sala Rose Klabin tinha um professor ... que é professor de teatro na equipe da Sala de Leitura Polo ... e ele é um ator profissional, então, ele foi apresentador (Araujo, 2020).

Pode-se perceber que, nessas duas gestões (1993-1996 e 1997-2000), existe uma relação de cooperação entre SME e MultiRio, com uma interlocução direta entre o Departamento Geral de Educação da Secretaria e a MultiRio, por meio de reuniões para construção dos programas, em especial, do Multieducação, na gestão da secretária Regina de Assis. Ainda nessa gestão, da Regina – Cleide, a MultiRio promoveu dois cursos para poucos professores. Foi um período mais de formulação e preparação que de implementação da MultiRio. Mesmo assim, no primeiro Relatório de Gestão (1993-1997), foram apresentadas falas de professores, pais e estudantes, avaliando o trabalho da MultiRio, ou seja, essa marca de consenso, de participação que a secretária imprimiu na sua gestão de governo fez-se presente, de alguma maneira, na MultiRio.

Já na gestão Cleide – Carmem Moura, observa-se que, sendo a secretária menos propositiva e preparada para as funções que o cargo exigia, a relação e a formação se deram entre MultiRio e CREs/professores das Salas de Leitura Polo e MultiRio e Departamento Geral de Educação, já não tendo essa avaliação participativa que existiu na relatoria (1993-1996).

Considerando o perfil da secretária municipal de educação Carmem Moura, o protagonismo ficou a cargo da MultiRio. Alguns instrumentos permaneceram, caso das reuniões com os burocratas do Departamento Geral de Educação, mas isso não aconteceu com a Divisão de Mídiaeducação. Marcos Ozório era da confiança da professora Regina de Assis, que ocupou o cargo mais elevado na formulação e implementação da política desde sua gênese. Isso poderia gerar fragilidades para a secretária atual, que, por sua experiência e perfil, não tinha tanta legitimidade perante a rede e, tampouco, a capacidade política de articular, conversar e convencer de que dispunha a Regina de Assis. No primeiro momento, a MultiRio tinha autonomia, mas existia um plano de governo orientado dela Secretaria de Educação para a implementação do currículo e da Empresa MultiRio atrelada a

educação. Já na segunda gestão, percebe-se que a MultiRio tem total autonomia com o apoio da SME, assim como das CREs e escolas. Além disso, pelo que se pôde perceber, o trabalho foi realizado mais com as CREs e as Salas de Leitura Polo, uma vez que essas precisavam disseminar e desenvolver esse trabalho com as escolas. Porém, o movimento a ser realizado com toda a rede não se confirmou.

É possível observar-se, ainda, as diferenças nas parcerias realizadas nas duas gestões. Na gestão Regina – Cleide, foram realizados dois seminários internacionais e destacados os “contatos efetuados pela SME e pela presidente da MultiRio”, que também realizou o Congresso Internacional Cidade e Educação na Cultura de Paz, do qual participaram “quatro mil professores” e diversos profissionais de vários países da América Latina. (MultiRio, 1996c, p.101).

Já na gestão Cleide – Carmem Moura, os seminários e eventos se intensificaram e foram propostos pela MultiRio e/ou em parceria com outros órgãos⁴⁸ (MultiRio, 2000, p. 30-33). Também foi um período com viagens ao exterior para participação em eventos⁴⁹ e se intensificou o suporte para outros órgãos públicos.

Na segunda gestão da professora Regina de Assis, Simone Monteiro assumiu a Divisão de Mídiaeducação e teve um protagonismo importante nessa política. Essa gestão será tratada com a de Regina de Assis, próxima presidente da MultiRio.

4.5.1 Balço da primeira gestão – 1993-2000

A primeira gestão se desenvolve em um contexto internacional e nacional de valorização dos meios audiovisuais como recursos educacionais, que está expressa na Declaração Mundial sobre Educação para Todos e sua ênfase no papel das tecnologias de informação e comunicação no apoio à melhoria da Educação Básica. Sendo assim, observamos o apoio de organismos internacionais, como Unesco, Unicef, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Banco Mundial, a políticas públicas que tivessem como objetivo o uso dos diferentes meios de comunicação para fins educacionais.

⁴⁸ Alguns desse parceiros foram: Centre National de Documentation Pedagogique (CNPd), Communication Audivisuale Formation Production (Cirnea), Centre de liaison de l'enseignement et des médias d'information (Clemi).

⁴⁹ Verificou-se que a MultiRio realizou viagens para alguns países como: Canadá, França, Áustria e Estados Unidos (MultiRio, 2000, p. 30-33).

Era uma realidade educacional de grandes desafios, pois havia, em 1990, mais de 100 milhões de crianças no mundo sem acesso ao Ensino Fundamental I (antigo ensino primário) e quase 1 bilhão de adultos analfabetos ou analfabetos funcionais. Além disso, a evasão escolar, a falta de acesso ao conhecimento em suportes impressos, a capacitação de alunos e professores com habilidades para uso das novas tecnologias eram outros pontos importantes na geração de desigualdades sociais e educacionais.

As organizações internacionais buscaram mobilizar estratégias que promovessem uma maior adesão e cooperação entre países. Para Unicef (1990), a educação passa a ser vista como prioridade dentro do “projeto social, cultural e econômico” e uma das ações acordadas entre os países foi a criação e apresentação de um Plano Nacional de Ação.

Concomitantemente, no campo de Mídiaeducação foram promovidos alguns eventos pela Unesco na década de 1980 e 1990 que apontaram para a importância do uso educativo das diferentes linguagens, bem como dos canais de comunicação, como rádio, televisão e que acabam por estruturar o arcabouço conceitual e as diretrizes da política de Mídiaeducação.

No Brasil, essa valorização se expressa em diversas iniciativas federais como, por exemplo, a TV Educativa, o Salto para o Futuro que constitui o primeiro programa interativo para a formação de professores, e em programas federais como Proinfo – Programa Nacional de Informática na Educação, que previa a instalação de laboratórios de informática nas escolas, bem como do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) voltado para a formação em serviço dos professores e para o desenvolvimento de metodologias específicas (Antunes, 2015).

Eram iniciativas do governo federal congruentes com as diretrizes estabelecidas no Plano Decenal de Educação para Todos, o compromisso acordado entre países e os organismos internacionais. Na federação brasileira, essas iniciativas buscaram promover a adesão e a participação dos Estados e Municípios.

Nesse período, o governo federal disponibiliza recursos para investimento, através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, em políticas que atuassem no enfrentamento da defasagem do ensino, na formação de professores e também no combate ao analfabetismo funcional, envolvendo políticas que incorporavam o uso de diferentes mídias.

No município do Rio de Janeiro, para além de uma influência direta dos organismos internacionais e do próprio governo federal, a mídia educativa tem forte atuação de organizações não governamentais (ONGs), como o Cineduc – Cinema e Educação, e de redes de TV particulares, como Globo, Band, Record, TV Tupi, embora o governo federal marque presença pública por meio da TVE. Na rede municipal de ensino, entre 1975 e 1996, já era desenvolvido, por exemplo, o Projeto Municine, pelo Departamento Geral de Cultura da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (DGC).

Em que pese o fato de haver iniciativas envolvendo o uso do cinema, rádio e audiovisual na realidade educacional do Rio de Janeiro, o diagnóstico oficial da nova gestão municipal à época retratava uma Secretaria Municipal de Educação sem qualquer proposta pedagógica, com um ensino atomizado e uma visão educativa restrita, que valorizava somente aspectos curriculares. A necessidade de mudar esse cenário crítico da administração educacional municipal é a justificativa que sustenta as três diretrizes definidas para a educação pública municipal pelo prefeito recém-eleito Cesar Maia: i. formulação do Núcleo Curricular Básico Multieducação (NCBM); ii. modernização da administração, de modo a descentralizar a gestão pedagógica, administrativa e financeira do sistema público de educação; iii. valorização dos profissionais da educação (Rio de Janeiro, 1996c).

A nova gestão da política educacional municipal se inicia com a proposta de apresentar um currículo ousado e inovador construído coletivamente, e tido como instrumento propício para mobilizar a adesão da categoria de educadores ao novo currículo e ao uso de diferentes linguagens como pressupostos de inovação. Para estimular a participação social e corporativa foram criados conselhos e grêmios e os diretores escolares passaram a ser escolhidos pela comunidade local. Também foi criada a MultiRio, uma empresa – também sem precedentes, sem nenhuma outra experiência como parâmetro – com a finalidade de elaborar produtos de mídia, de atuar na formação dos professores e de auxiliar os professores na implementação desse novo currículo. Nascida estreitamente ligada ao novo currículo e à formação continuada de professores, com a criação da MultiRio também se almejava não só promover mudanças na Educação carioca, mas tornar a empresa uma referência nacional e internacional, projeção que poderia vir a ser facilitada pelo fato de a empresa operar no âmbito de uma secretaria de educação responsável pela maior rede municipal de ensino da América Latina.

Essas ideias são formuladas e implementadas por Regina de Assis, que foi escolhida pelo prefeito eleito Cesar Maia para gerir a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro no período de 1993 a 2000.

O perfil de Regina de Assis agregava elementos de sua trajetória formativa e profissional que comporiam os fatores institucionais que viriam a influenciar nos rumos que a política de Mídiaeducação trilharia no município. Como a própria entrevistada relatou, a sua experiência como professora nos diferentes segmentos da educação e sua atuação no Programa da TV Educativa *Salto para o Futuro* fez com que ela tivesse como estratégia a formação do professor por meio da TV.

À Regina de Assis, o executivo municipal deu total liberdade para formar as equipes que, na SME, se responsabilizariam pela formulação e implementação das mudanças como a elaboração de um novo currículo e a criação da MultiRio. Nesse último caso, o perfil da nova empresa municipal foi definido em encontros que envolveram profissionais da Procuradoria-Geral do município e a visão empresarial de Walter Clarck, executivo de TV convidado para fazer parte do time de Regina de Assis.

A criação da MultiRio não foi uma ideia aceita com facilidade pelo prefeito Cesar Maia. A primeira proposta da Regina de Assis de criação de uma TV Educativa, que era apresentada como um bom investimento do dinheiro público, obteve resposta negativa do prefeito. No entanto, Regina de Assis apresentou o projeto e buscou recursos junto ao governo Federal através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que naquele contexto apoiava políticas envolvendo a formação de professores e uso de diferentes mídias para diminuição do analfabetismo funcional. Foram esses recursos que possibilitaram o equipamento das escolas fossem equipadas com aparelhos de televisão e videocassete e a montagem dos estúdios da MultiRio.

O estilo burocrático de Regina de Assis pode ser caracterizado como o de uma empreendedora ativista de alto escalão que se constituiu como liderança política e técnica, capaz de estruturar e defender o projeto de implementação da MultiRio, de um novo currículo e de novos paradigmas educacionais, agindo com poder de persuasão, de comunicação, criatividade, articulação (Kingdon, 1995). São quatro os aspectos centrais que permitem definir Regina de Assis como empreendedora de políticas: perspicácia social, definição de problemas, construção de times, e liderança através do exemplo (Mintrom & Norma, 2009; p. 651). Regina

de Assis consegue identificar uma janela de oportunidade no campo da mídia educação aberta pelo governo federal a partir da disponibilidade de recursos para fomentar iniciativas nesse campo, relaciona essa oportunidade com o problema de falta de professores e com a necessidade de uma formação continuada ampla e abrangente e propõe um novo currículo (Multieducação) e sua divulgação pela empresa MultiRio.

Em particular, a construção das equipes que apoiariam sua gestão se caracterizou pelo convite a profissionais com diferentes habilidades. Forma, assim, um time de profissionais altamente qualificados nas áreas de educação e mídia, oriundos basicamente da TV Educativa e dos mestrados e doutorados da PUC-Rio e da Uerj, que mantinham com a nova secretária de educação relações de confiança e de cooperação, e que compartilhava afinidades e valores e atuaram como advogados das mudanças que viriam a ser implementadas na gestão de Regina de Assis (Capella, 2015).

Esse é o caso do executivo de televisão Walter Clark, que tinha sua reputação técnica construída na Globo e contribuiu politicamente para a aceitação da MultiRio, principalmente para a aprovação do projeto de criação da empresa pela Câmara Municipal do Rio de Janeiro, com 49 votos favoráveis e apenas 1 desfavorável, em um contexto em que o prefeito Cesar Maia já vivia a oposição da bancada do Partido dos Trabalhadores (PT).

Walter Clark levou para a equipe da MultiRio a Cleide Ramos, pessoa de sua confiança, com quem tinha trabalhado na TV Educativa, com um perfil executivo e de excelência; e sua secretária Franci Borges, de perfil executivo. Os estilos e as trajetórias desses burocratas influenciaram na formação e implementação da empresa MultiRio como uma TV Educativa, cujo principal demandante era a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro. A atuação de Walter Clark foi fundamental para a votação favorável à criação da MultiRio na Câmara dos Vereadores, porque sua trajetória dava visibilidade e credibilidade à proposta. Por sua vez, Cleide Ramos colaborou com Walter Clark para a implementação da MultiRio. Tratava-se de uma executiva com experiência no governo federal, especificamente na TV Educativa, e com a produção de TV e uma formação acadêmica que incluía, como Regina, um doutorado fora do país, e que mantinham entre si uma relação profissional de respeito e admiração.

A gestão da Cleide Ramos na MultiRio sucedeu a de Clarck e foi um período de grandes mudanças e de utilização intensa da mídia na formação de professores. É um período que revela toda a capacidade de influência da Regina de Assis não só na SME do Rio de Janeiro, mas também na MultiRio e é um período que revela a existência de dois projetos de Mídiaeducação em disputa. De um lado, Cleide Ramos defendia e operava a implementasse de uma visão de TV Educativa voltada para a cidade que educa, tema central na sua trajetória de formação acadêmica. De outro lado, Regina de Assis conseguiu implementar o currículo de acordo com o que acredita ser a MultiRio, uma empresa que chegaria mais longe que qualquer outro meio na formação do maior número possível de professores. Regina consegue fazer o que tinha proposto com a criação da MultiRio, deixando claro seu lugar de poder e seu papel de responsável pela conexão entre soluções e problemas (Capella, 2015).

No período de 1993 a 1996 a formação continuada dos professores no currículo Multieducação atingiu 25 mil profissionais dos 30 mil existentes. Para isso, mobilizou diferentes incentivos como bônus salarial e constrangimentos, como a realização da formação fora do horário de trabalho e avaliação dos profissionais participantes.

Nessa disputa, é preciso considerar que a MultiRio foi fundada como uma empresa de multimeios com autonomia, orçamento próprio e um quadro de funcionários contratados como profissionais de TV. Esse enquadramento funcional ensejava uma diferença salarial significativa em relação aos míseros salários dos funcionários de SME do Rio de Janeiro, problema que se arrastou por diferentes gestões e se expressou na consideração da empresa como “perfumaria”. Além disso, o processo de formulação e de implementação das ações da MultiRio se deu, principalmente, no último ano de gestão da secretária Regina de Assis e da presidente Cleide Ramos, fazendo com que a consolidação dessa política requeresse um esforço extra para sua continuidade.

Essa continuidade foi propiciada pela intervenção da Regina de Assis que no fim do seu mandato indica Carmem Moura para ser secretária de educação, por considerá-la uma diretora escolar relacionada com as comunidades e com acesso direto à rede. Na MultiRio, Cleide Ramos permanece na presidência. E isso é propiciado por um contexto municipal em que o executivo é ocupado por um novo prefeito que chega ao cargo com o apoio do prefeito anterior.

Carmem Moura tinha pouca expertise no campo da mídia, mas concordou em dar continuidade à política MultiRio, aliando-se, para tanto, a Cleide Ramos que continuava na presidência da empresa e foi fortalecida pela aliança com a secretária de educação municipal.

O estilo de Cleide Ramos pode ser caracterizado pela pesquisa como o de uma executiva tradicional centralizadora que prezava pela produtividade com excelência que controlava de perto toda a produção (Bevir; Rhodes, 2010). Para formar sua equipe convidou profissionais que faziam parte da sua rede de relacionamentos antes da atuação na TVE, como é o caso da professora Terezinha Saraiva e de Denise Leite Chagas e Marinete D'Angelo – então diretora de DTA, que estava no cargo desde a gestão anterior atuando como burocrata de médio escalão e como produtora e executora de todas as ações de produção de TV, de acordo com suas experiências e valores.

Nas gestões de Carmem Moura e Cleide Ramos, respectivamente responsáveis pela gestão da SME e da MultiRio, foi possível observar que, devido a falta de posicionamento da secretária e do executivo como proponente da política educacional frente a MultiRio, se implementou um novo arranjo, no qual a formação das professoras das Salas de leitura Polos aconteceu pela MultiRio com apoio da secretária de Educação, levando à compreensão de que houve uma mudança no arranjo instituído no período de 1993-1996, na qual a formação com as salas de leitura Polo acontecia através da Divisão de Mídia Educação. Como a secretária de Educação demandava diretamente e apoiava a MultiRio, a formação e o acompanhamento poderiam se dar diretamente pela MultiRio e as CREs, que faziam os trabalhos com as Salas de Leituras e divulgavam os produtos da empresa.

Nesse período, quem ocupava o cargo de diretora da DME/SME era um burocrata que foi assessor da secretária de Educação, Regina de Assis, seu ex-aluno de Mestrado, com quem mantinha uma relação de muita proximidade e, nas entrevistas ficou clara a dificuldade de relacionamento e de atuação desse burocrata, evidenciando que o trabalho estava enfraquecido. Assim, compreendemos que a questão relacional e de afiliação pode ter sido um empecilho para a atuação da DME/SME nesse período de gestão.

Nesse período, instituiu-se o projeto de Cleide Ramos para a MultiRio, no sentido de a ação da empresa se manifestar como um canal de TV educativa voltado para a cidade, embora também atuasse na formação dos professores, por meio da

transformação do curso sobre o currículo Multieducação em programas de televisão. No entanto, não houve a continuidade de articulação com as CREs e foram descontinuadas as reuniões com as diretoras das escolas, obliterando assim um processo mais interativo e articulado com as outras hierarquias burocráticas da educação municipal, o que fez com que esses programas não tivessem o mesmo alcance que tiveram na gestão anterior, quando envolviam uma proposta de formação, incentivo financeiro e exigência de uma prova para certificação. Mesmo assim, os programas de televisão continuam sendo feitos por meio da relação com a secretária de educação e o DGE/ SME, tendo a duração de mais três anos, mas ao transformá-los apenas em programa e não curso, sem nenhum incentivo ou constrangimentos, não teve a adesão dos professores da rede municipal de ensino, tendo, assim, uma descontinuidade no alcance da maioria dos professores da Rede.

Esse cenário é reforçado pela atuação da Cleide Ramos, que buscava projetar a MultiRio e sua gestão pela via das parcerias com outras secretarias, pela cobertura de eventos, e pela realização de ações dentro e fora do País. Nesse período, a MultiRio passa a ser conhecida como a empresa que realiza as filmagens dos eventos e esta é uma marca que fica em relação à empresa até as gestões futuras.

A disputa entre projetos para a atuação da MultiRio no campo das mídias derivou em um grande investimento na geração de produtos de mídia que, no entanto, tiveram pouca adesão e uso por parte dos professores e diretores das escolas da rede municipal de ensino.

A legislação relativa às atividades municipais de mídia educação pouco mudou nesse período. Esse não é o caso, no entanto, dos fatores relacionais muito mudou. Houve uma aproximação da secretária de educação diretamente com a presidente da MultiRio deixando que as suas crenças e valores em relação a implementação da política educacional e a atuação da MultiRio fosse direcionada por ela. Além disso, houve um distanciamento com o diretor da DME/SME por dificuldade de relacionamento e também porque a MultiRio assumiu a formação dos professores através de cursos, que nas gestões anteriores eram ministrados por esse ator: DME/SME. Isso gerou descontinuidade de algumas ações de implementação curricular e de professores; fortalecimento da MultiRio como TV Educativa voltada para a cidade que educa, com uma relação de muita autonomia nessa produção.

Outro resultado da pesquisa que se evidenciou na análise do primeiro e do segundo períodos indica a importância do contexto e dos atores locais na produção da política de mídia educação do município do Rio de Janeiro. Em que pese a existência de iniciativas federais e de influências internacionais nesse campo, a pesquisa permitiu evidenciar a importância das questões institucionais e relacionais e dos estilos dos responsáveis no alto e médio escalão das hierarquias burocráticas municipais pela formulação, implementação e resultados da política de mídia educação carioca. As configurações relacionais e institucionais e aspectos relacionados com a filiação organizacional tiveram consequências para os estilos desses agentes e para a produção dessa política.

4.6

Reformulação – implementação e disputas: Gestões Regina de Assis, Sônia Mograbi e Simone Monteiro (2001 – 2008)

O período de 2001 a 2008 corresponde ao retorno de Regina de Assis, ao lado do prefeito Cesar Maia, à gestão pública do município do Rio de Janeiro.

Regina foi convidada para ser, novamente, a secretária municipal de Educação, lugar de maior destaque na estrutura hierárquica, abaixo apenas do prefeito, uma posição de poder, na qual poderia fazer os ajustes necessários no currículo e na política da SME. Como disse Maia: quem quer implementar mudanças precisa ocupar o poder. No entanto, Regina declinou ao convite, alegando querer “cuidar” da MultiRio. Como Regina tinha uma relação de confiança e credibilidade com Cesar Maia, o prefeito aceitou o pedido e a indicação de Regina para o nome da professora Sonia Mograbi, então coordenadora de uma das CREs, para ser a nova secretária de Educação que, segundo Regina, fez um trabalho maravilhoso.

Regina queria a Presidência da MultiRio porque, segundo ela, Cleide Ramos não tinha identidade com a educação pública e com o ensino fundamental, e isso fazia que sua gestão deslocasse o trabalho da empresa para uma área mais “cultural e jornalismo” (Assis, 2019). E porque não estava tão perto e

MultiRio se desviou do leito central dela ... fazia mais programas de cultura ... a Leila Richers fazia programa de literatura ... de cultura em geral ... tinha uns programas de entrevista mas nada que valorizasse muito os professores ou a

prática deles ... esse período não foi muito próspero ... sob o ponto de vista de atendimento aos direitos dos professores e dos [estudantes] (Assis, 2019).

Esse comentário revela uma perspectiva de “maternidade” com relação à formulação e implementação da política. Naquele momento, a MultiRio já tinha se constituído como TV Educativa, conforme o entendimento da professora Cleide Ramos, gestora da empresa por aproximadamente seis anos. Assim, por conta do trabalho desenvolvido por Cleide na segunda gestão, que teve legitimidade da própria secretária Carmen Moura, também se sentia “mãe” da instituição. Além de “mãe”, tornou-se conhecida, nacional e internacionalmente, como presidente da MultiRio, uma TV Educativa voltada para cultura, cidadania e informação, principalmente de jovens e professores.

Graças a todas essas ações realizadas na gestão de 1997 a 2000, os eventos e as parcerias realizados pela MultiRio na gestão da professora Cleide Ramos lhes conferiram legitimidade e identidade de executiva. Foi uma gestão solitária, em que a presidente ditava regras de como agir e por onde seguir, sem outro burocrata com influência e conhecimento para impor limites ou dar diretrizes.

Percebe-se, no entanto, que a professora Regina entendeu a necessidade de uma revisão no processo de implementação da MultiRio. Então, indicar Sonia Mograbi para secretária de Educação foi uma maneira pela qual Regina de Assis encarou o problema, ao rever as falhas na estrutura anteriormente pensada, e ao implementar mudanças ao lado de alguém de sua confiança. Como a gestão de Carmen Moura e Cleide funcionou de forma tranquila, com a SME desenvolvendo o trabalho diretamente como a MultiRio, entendeu que daria certo novamente com a sua indicação. Assim, Regina avaliou que precisaria estar à frente da MultiRio. Afinal, nomear outra pessoa para a Presidência da empresa causaria desconforto na burocrata Regina de Assis, pois era quem detinha legitimidade e reconhecimento para ocupar a posição, sem gerar grandes questionamentos. Tinha sido secretária de Educação, foi responsável pela formulação e a implementação da empresa, e tinha legitimidade no campo e nas redes educacionais. Aqui, a partir dessa atitude de Regina de Assis, começava uma disputa entre Cleide Ramos e Regina de Assis, duas pessoas influentes e relevantes para a empresa MultiRio, mas com concepções diferentes, que se refletiam nas suas ações como gestoras.

Ocupar a Presidência da empresa não era uma tarefa simples. Cleide tinha o reconhecimento e o apoio de diferentes instituições do campo educacional e era

reconhecida pelo controle eficiente dos recursos públicos e pela produtividade da empresa. O problema eram as escolhas feitas e sua atuação voltada mais para a informação, a cidade e o atendimento aos professores e alunos jovens. Isso entrava em conflito com a perspectiva de Regina de Assis, para quem a Educação Infantil também deveria ser prioridade e a MultiRio deveria atuar como produtora de mídias, e não só como TV educativa.

Como visto ainda na formulação, conforme já foi dito, a ex-secretária queria que a MultiRio tivesse autonomia de criação, não queria ver política partidária interferindo na gestão, tencionava atingir toda a rede e deixar o caminho aberto para novas mídias. Entende-se que Regina já pensava na MultiRio como produtora de mídias e, em face do avanço rápido dos computadores portáteis e da internet, avaliou que precisava estar à frente da empresa para colocar seu projeto em ação.

No entanto, Sonia Mograbi iniciou seu mandato na SME de forma concomitante à gestão da Regina de Assis na MultiRio, apresentando uma postura de quem não aceitaria ser comandada pela ex-secretária de Educação.

Segundo Simone Monteiro, a ideia embrionária era levar para a MultiRio a Divisão de Mídiaeducação da SME.

[...] já no final da gestão eu te disse que havia um descontentamento ... uma desarticulação do trabalho ... foi o final da gestão anterior, a minha, né; do Marcos Ozorio... já havia por conta dessa ideia embrionária, né, de que a MultiRio poderia ser a proponente da Política Pública na área de mídiaeducação para a Rede ... né, imagino eu... não tenho referências ... mas imagino ... que essa já tivesse sido uma ideia embrionária ali em gestação ... porque justamente a gente sentiu os reflexos disso no trabalho da Divisão de Mídiaeducação da Secretaria ... então o foco passou a ser muito exclusivamente na leitura ... na literatura, e as outras áreas, as outras formações que a gente fazia, os cursos, passaram a não existir mais com tanta regularidade (Araujo, 2020).

Como isso seria feito ou pensado, não foi possível identificar. Os registros das professoras entrevistadas que participavam das Salas de Leitura mostram que a Divisão de Mídiaeducação iria acabar. Porém, conhecendo toda a trajetória da presidente Regina de Assis, não dá para aceitar essa fala sem questionamento, já que, sendo a formuladora da política, ela poderia ter acabado com a Divisão de Mídiaeducação em sua gestão, que era a política implementada pela gestão do prefeito Marcello Alencar; e o que fez foi estabelecer diretrizes, dar condições até no quantitativo dos professores para atuarem no projeto.

Além disso, o que se percebe na gestão (1997-2000) foi uma ligação direta da SME (nível central) com as CREs, Salas de Leitura Polo e a MultiRio, sem participação do BME responsável pela Divisão de Mídiaeducação (DME/SME).

Como estratégia da secretária de Educação Sonia Mograbi, em agosto de 2001, Simone Monteiro foi convidada pela responsável do Departamento Geral de Educação, Sônia Fernandes, para assumir a DME. Simone mencionou na entrevista que seu nome chegou até Sônia por indicação de outro profissional da rede, que era a primeira opção dela.

[...] segundo ela me contou depois, né, de passada a nossa conversa inicial, ela disse: uma das pessoas que o Fernando me indicou foi você ... e eu gosto muito do Fernando, eu tenho nele muita confiança, além disso, ela fala que conversou com várias pessoas, inclusive com a coordenadora da CRE na época de onde eu trabalhava, a professora Nazaré ... a professora Socorro, que era uma CRE que ela tinha muita referência no trabalho que elas faziam também, e várias pessoas de diferentes lugares com quem ela conversou citaram o meu nome (Araujo, 2020).

Simone comentou que Sônia Fernandes disse que queria ouvi-la pessoalmente e a convidou para ir à sua casa. A conversa durou uma tarde inteira e ela indagou o que Simone achava do trabalho das Salas de Leitura. Depois, disse estar “convencida” de que queria trabalhar com ela, afirmando que dava carta branca para montar a equipe que quisesse.

De acordo com Simone, esse foi um período em que o professor da Sala de Leitura estava sendo designado para “substituir professores regentes quando eles faltavam”, e estava um clima muito desanimador.

De acordo com as entrevistas realizadas, o perfil de Simone Monteiro é o seguinte: formada em Pedagogia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFRJ), na década de 1980. Em 1985, passou no concurso do município e entrou para a universidade. Trabalhou no projeto de estruturação dos CIEPs, onde ficou por 11 anos, atuando como orientadora pedagógica (OP), realizando o trabalho de Multieducação com sua equipe. Foi convidada a ir para a 6ª CRE por uma amiga, e ficou lá de 1997 a 2001, cuidando exatamente das Salas de Leitura. Logo depois, foi para SME. Foi quando Regina de Assis se tornou presidente da MultiRio. Sua trajetória foi toda focada na leitura, na alfabetização e na formação de leitores. Ela foi se abrindo para essa questão da formação do leitor inspirada nos conceitos de Paulo Freire de leitura de mundo. E a Multieducação falava em

diferentes linguagens. Aquilo tudo foi encantando Simone de alguma maneira, mostrando um campo muito amplo, cujo fio condutor era formar um leitor que lê o mundo, que dialoga com diferentes tipos de textos, enfim, uma diversidade que, na verdade, culminou na formação de um sujeito com relação ao mundo onde vive. Então essa questão da leitura das diferentes mídias no processo de formação passou a ser de seu interesse, recebeu sua atenção. A partir daí, seu olhar já estava muito permeado por esse interesse pessoal e profissional. Assim, ela criou em uma CRE uma atividade intitulada “CRE com vida”, que, depois, foi multiplicada em outras CREs. Simone teve, então, grande experiência na rede com a temática de mídiameducação. Na MultiRio, ocupa, atualmente, a Assessoria de Articulação, realizando um trabalho fundamental com as Salas de Leitura, formando uma rede com essas professoras. É multitarefa e gosta de implementar mudanças. Fez muitas parcerias com outras instituições. Tinha legitimidade por parte dos professores, deu identidade ao trabalho de SLP. Quando iniciou o trabalho na Divisão de Mídiameducação, fez mestrado na PUC-Rio, com a professora Rosália Duarte, e como já tinha a legitimidade do grupo, não sofreu preconceito por parte da categoria por isso. Tem uma visão e implementa o que acredita.

De acordo com o material coletado nas entrevistas, entende-se que o estilo de Simone Monteiro é de empreendedora militante e articuladora. Articuladora; leal, competitiva, consultiva, determinada, implementadora, influente, líder, memória da mídiameducação; obstinada; resiliente; talentosa; trabalho em equipe; visionária; realizadora; voluntariosa.

Simone começou o trabalho na Divisão e disse que, quando chegou lá, viu um registro de pessoas que realizavam, pessoas com uma trajetória de estudo, publicações:

Bom, vamos fazer alguma coisa aqui também porque, naquela época, era revitalizar o trabalho das Salas de Leitura... fortalecer esse trabalho, né ... sair daquele marasmo que estava, aquela coisa de ah.. não vai ter mais/a gente vira curinga na escola porque a gente tem que substituir o professor ... a gente vira qualquer coisa ... e qualquer um pode fazer esse trabalho de leitura ... e a gente começou a qualificar a concepção de leitura ... de literatura ... de formação de leitores, e o trabalho com as diferentes mídias na escola e a Sala de Leitura seria a porta de entrada desse trabalho na escola ... que deveria irradiar para todos os professores ... então não era o professor de Sala de Leitura que tinha que ser o cara multimídia, como era a concepção do multimeios, né, via de regra ... ele era um ponta de lança de um trabalho que tinha que se desdobrar na ação dos outros professores ... e só teria sentido se fosse feito dessa maneira ... então isso não é fácil, isso é um desafio até hoje, não só aqui na rede mas

em outras redes ... né, isso se deu muito com a coisa da informática, que tinha um professor do laboratório e a gente, né, batia na tecla que o laboratório não é uma disciplina ... não é uma coisa de professor no ensino fundamental, não pode ser isso ... então, essa é uma história aí de muito tempo ... e aí, eu peguei toda a legislação de Sala de Leitura ... todas as resoluções, e criei um GT com as Salas de Leitura Polo para a gente rediscutir o trabalho de Sala de Leitura ... então, nós fizemos um trabalho de um ano naqueles moldes [que a Multieducação fez (Araujo, 2019)].

Nesse caso, Simone era uma pessoa da confiança da chefe do DGE, ou seja, a pessoa escolhida para ocupar o cargo de médio escalão e implementar a manutenção da Divisão de Mídiaeducação na SME; precisando, para isso, revitalizar e fortalecer o trabalho com os professores. Um trabalho que estava de acordo com o perfil da burocrata que, conforme comentou em entrevista, militou ainda na graduação na UFRJ, na alfabetização dos funcionários da universidade, lutando pela iniciativa mesmo quando não teve o apoio do reitor. Não deixou o projeto morrer (ARAUJO, 2020).

Observa-se que na Secretaria de Educação se formava um novo grupo de gestão, mais ligado à nova secretária Sonia Mograbi. Simone Monteiro foi uma burocrata de médio escalão na DME, convidada por Sônia Fernandes, com o apoio e a orientação de Sonia Mograbi.⁵⁰ Depois, percebe-se, pelo desenvolvimento das atividades e dos registros, que a relação de Simone Monteiro também ficou muito próxima à secretária de Educação. Sendo assim, valores de lealdade, cumplicidade, barganha, tudo isso entrava em jogo nesse processo relacional BAE/BME, na qual a afiliação era presente. Por isso, Marcos Ozório disse que Simone tinha pouca autonomia de voo, mas pensava ser uma escolha dela, por concordar com as diretrizes propostas por Sonia Mograbi

Eu fiz uma viagem pra Londres com a Simone, nós fomos a convite da Intel ... fui eu, Simone, a Sônia, que era secretária, e a professora Regina ... fomos as quatro ... para conhecer coisas de escolas londrinas que estavam utilizando/desenvolvendo uma política que a Intel subvencionava ... aportava dinheiro, era lousa eletrônica ... tinha um monte de coisa assim ((inaudível)) nessa viagem, por exemplo, ficou nítida a clivagem entre ambas, né, a presidente e a secretária ... e, assim, de uma certa forma, nós nos posicionamos ali, quer dizer, eu fiquei mais próxima da professora ... então acho que tinha uma questão de autonomia e acho que o terceiro item é esse, porque isso aí era uma geral, a gente ouvia os murmúrios do dinheiro, do salário, que fulano ganha x e eu ganho x menos x sobre dez (Ozório, 2019).

⁵⁰ Simone Monteiro contou que Sônia Fernandes teve um câncer fulminante.

Percebe-se, nesse período, mais uma modificação no curso da política porque, como disse Simone Monteiro, existiam os dois braços, MultiRio e Divisão de Mdiaeducação/iSME, que trabalhavam juntos, “mas eram estruturas independentes”. As estruturas eram independentes, mas as atribuições eram de cooperação, com um objetivo comum, a educação, mas se entende aqui que a interpretação do burocrata infere nas escolhas que faz.

Nessa gestão, o que se nota são duas pessoas que passaram a atuar de forma independente, uma no alto escalão de uma empresa pública ligada à educação, responsável pela formulação e implementação, com vasta experiência; e uma burocrata de médio escalão, com relação direta com os professores das Salas de Leitura, com formação oferecida na própria rede, escolhida de um grupo, com legitimidade conferida por seus integrantes e pela burocrata de alto escalão da SME.

Nas entrevistas, essa questão relacional foi apresentada por cada uma das burocratas com compreensões diferentes: Regina de Assis entendeu que Simone agiu por conta própria, tendo a MultiRio como adversária. Disse que, por várias vezes, tentou chamar Simone para participar das ações que a MultiRio estava realizando para trabalharem juntas, mas ela não teria aceitado. Por sua vez, Simone interpretou que nunca houve um divórcio entre DME e MultiRio.

Simone relatou um episódio em que Marcos Ozório foi chamado pelo Conselho Municipal de Educação, representando a MultiRio, para elaborar um Plano Municipal de Educação; enquanto ela participou como representante da SME e, juntos, conseguiram tirar a palavra “tecnologia” da proposta, porque ambos entendiam que o termo expressava um conceito mais instrumental da política, e incluíram um capítulo de mídiaeducação no documento.

[...] o texto foi feito a quatro mãos ... muito mais mãos, né, mas eu digo porque fui eu e o Marcos Ozório, que éramos os componentes da comissão ... né; eu, pela Secretaria; e ele, pela MultiRio ... então é por isso que eu digo a você ... sempre houve elo ... ele vai se aproximando ... ele se distancia de acordo com a circunstância ... com o momento ... com a disponibilidade ... com a disposição das pessoas de trabalhar em conjunto, que isso não é fácil, mas (Araujo, 2020).

Trata-se de um contexto no qual duas empreendedoras de políticas públicas trabalham pelo mesmo objeto, seguindo caminhos individuais, com o objetivo de ganhar espaço. Simone Monteiro, apoiada por Sonia Mograbi e Sônia Fernandes enfrentou a legitimidade e autoridade de Regina de Assis, e implementou o que lhe

foi definido pelo alto escalão da SME e pelo que acreditava. Por sua vez, Regina reuniu as pessoas de sua rede profissional e fez uma gestão promissora, com produções significativas, de acordo com os princípios explicitados na primeira gestão. Como se verá adiante, suas conquistas efetivas naquele momento não ficaram evidentes, pois a empresa MultiRio, mesmo com autonomia, ainda que comandada por uma profissional com legitimidade e conhecimento de causa, uma burocrata experiente, pouco se desenvolveu, sem apoio e respaldo dos atores da SME. Mesmo assim, graças à atuação tanto da MultiRio como da SME, nasceu o conceito de mídiameducação, também influenciado pelo contexto histórico do campo de mídiameducação.

4.6.1 Dinâmicas de trabalho na SME?

Na SME, a diretriz foi atuar com os professores das Salas de Leitura para criar uma identidade ao magistério. O objetivo de Simone Monteiro era fazer desse profissional de Educação “um ponta de lança de um trabalho” com as diferentes linguagens, “que tinha que se desdobrar na ação dos outros professores”.

Para realizar esse trabalho, Simone colocou suas experiências e vivências em prática, conciliando a experiência na universidade, onde desenvolvia um projeto de alfabetização dos funcionários da Uerj, com a experiência de professora da rede, onde viveu a implementação do Multieducação

[...] aí eu peguei toda a legislação de Sala de Leitura ... todas as resoluções, e criei um GT com as Salas de Leitura Polo para a gente discutir o trabalho de Sala de Leitura ... então, nós fizemos um trabalho de um ano naqueles moldes [que a Multieducação fez (Araujo, 2020).

Ela reunia, mensalmente, a Divisão de Mídiameducação com as Salas de Leitura Polo de todas as Coordenadorias Regionais de Educação para discutir os documentos. Nesse momento, eles foram recolher e juntar todos os documentos norteadores do trabalho das Salas de Leitura (resoluções, portarias)⁵¹ e, depois, fez uma encadernação para ficar na SME e em cada Sala de Leitura Polo. Simone contou que, depois disso, tiveram várias alterações na orientação interna e

⁵¹ Simone precisou recorrer ao Diário Oficial e utilizar também o arquivo pessoal de cada professor. Esses foram os mesmos problemas vividos para realizar esta pesquisa: recolher toda a legislação de referência aos atores, as práticas, as estratégias e os registros dos resultados.

avaliaram que era melhor tratar isso de maneira informal que ter uma nova resolução para “ratificar as coisas que a gente ... com as quais a gente não compartilhava né [...]” (Araujo, 2020).

Esse foi um dos trabalhos que marcou a trajetória de Simone na DME e, também, a organização dos eixos estruturantes do trabalho das Salas de Leitura⁵² em: Espaço, Acervo, Gestão, Mediação. Conferiu, ainda, uma diretriz para a forma de catalogação dos livros por cores. Esse trabalho de organização dos espaços das Salas de Leitura já existia⁵³, de acordo com material fornecido por Simone Monteiro para a pesquisa; mas ela o aprimorou e lhe deu nova roupagem didática, segundo a professora Maria do Carmo Michiles.

Olha, ela já participava muito, mas ela foi vendo que o trabalho na rede necessitava de um amadurecimento, tanto é que a gente acabou naquela vertente das quatro vertentes, lembra, acervo ... aquilo ali foi uma jogada de mestre porque, para entender, você tem que didatizar e isso é uma coisa que a gente falava muito para ela, né, tinha que didatizar certas coisas; então, quando ela coloca os pilares, né, acervo ... espaço ... ela arrumou aquilo tudo, mas, quando começou ela assim, eram muitas frentes, né, como é que ela ia dar conta, então, uma das primeiras coisas quando ela entrou foi chamar, se aproximar dessas Salas de Leitura, que tinham sido nomeadas Polo para entender o que que era isso ... né, e saiu as funções dessas Polos, quando foram criadas, mas aí precisava tomar vida, né, e ela foi fundamental ... ela foi fundamental porque ela tinha vindo de Sala de Leitura ... ela tinha vindo do que a gente chamava de Sala de Leitura (Michiles, 2020).

⁵² Espaço – Como está disposto? Atende ao número de alunos? Está organizado? Possui equipamentos? Materiais da MultiRio? A leitura/livros está presente em outros espaços da escola? Quais? Acervo – Diversidade, quantidade, organização, registro. Atenção à Lei Federal n.12. 244 (1 livro/aluno); Gestão – Como se organiza a gestão do trabalho de Sala de Leitura? É integrada ao PPP da escola? É integrada à Coordenação Pedagógica? Tem a participação dos professores? E dos alunos? Existem outros parceiros? Como está o trabalho de SL na grade? A SL tem seu horário de CE garantido? Há participação dos pais? Como é feita a compra dos livros no Salão e na Bienal? Mediação – Existem projetos de leitura da escola? Quais são eles? Quais são as práticas de leitura? A escola faz roda e/ou clube de leitura? Há alunos monitores de leitura? Participa de quais projetos do Rio, uma cidade de leitores? (conteúdo de PPT compartilhado em reunião com integrantes de Salas de Leitura, do acervo da professora Francisca).

⁵³ Simone Monteiro tem um material digitalizado, o Relatório de Gestão da Divisão de Mídias, antes de ser Divisão de Mídiaeducação (1989-1992), ainda na gestão do prefeito Marcello Alencar; a secretária de Educação era Maria de Lourdes Tavares Henriques; no Departamento Geral de Ensino, estava Paulo Sampaio de Souza Costa; no Departamento de Ação Pedagógica, Regina Maria Castelo Branco; e na Divisão de Mídias da Educação, Iza Vicente de Vargas. Ela disponibilizou esse material para a consulta desta pesquisa e, assim, foi identificado que, já nesse período, a equipe desenvolvia o trabalho de formação do professor com diferentes cursos. Alguns ensinando a usar equipamentos de audiovisual, as diferentes linguagens, texto para formação, oficinas para elaborar material didático de baixo custo. Com esse conteúdo, veio um material sobre a organização da Sala de Leitura das escolas de horário parcial: o espaço físico, o acervo, recursos materiais e empréstimo. Nesse documento, foi apresentada toda a estrutura e se percebe que muito do que foi recriado pela professora Simone Monteiro teve esse documento como base. Uma mudança que ocorreu foi a catalogação, antes por numeração, para cada tipo de literatura e, com a nova gestão desse período, passou a ser classificada por cores (Rio de Janeiro, 1992).

Outro projeto que aumentou a visibilidade da gestão de Simone Monteiro foi o Proinfo – Programa Nacional de Tecnologia Educacional, criado em 2001, do qual se tornou coordenadora. Sua implementação ajudou a gerar credibilidade e autoridade à gestora entre os professores das Salas de Leitura, que passaram a reconhecer a DME/SME como aquela que equipou todas as escolas sem computador. Nesse projeto, percebe-se o protagonismo de Simone Monteiro, bem como sua militância em torno do entendimento do uso das mídias e tecnologias, não apenas como ferramentas, mas também como processo criativo e produção de conhecimento. Essa concepção estava muito atrelada aos referenciais teóricos do momento e também às diretrizes de construção dos Fascículos de Mídiaeducação e Salas de Leitura; bem como às diretrizes da IV Cúpula de Mídia, realizada durante essa gestão, no ano de 2004, organizada pela empresa MultiRio. Esse entendimento orientou algumas especificidades da implementação no município do Rio de Janeiro, diferentemente das iniciativas do governo federal. Em vez de um docente específico para desempenhar a função de professor de Informática, estabeleceu-se uma diretriz municipal, definindo que essa prática seria compartilhada entre os professores de sala de aula e das Salas de Leitura (Velloso, 2008; p. 85).

[...] foi um período da estruturação, tudo que ela [Simone Monteiro] pode fazer/tudo que ela [Simone Monteiro] não conseguia, sei lá, dar conta, ela ia fazendo isso, entendeu, porque a Argentina tinha isso, ela começou com o governo federal e, depois, já no meio do primeiro mandato, chegaram os computadores da Prefeitura ... todas as dez Polos tinham computador ... todas as dez (Micheles, 2020).

Além desse trabalho, Simone produziu com os professores das Salas de Leitura Polo a escrita de dois Fascículos de Mídiaeducação e de Salas de Leitura destinados a apoiar a revisão do Multieducação, que iria completar 10 anos, sem nenhuma alteração. Esses encontros não contavam com a participação da MultiRio, mas tanto a empresa como as demais Gerências foram consultadas, e também se buscou um diálogo com as universidades, como Uerj (Ritas Ribes e Maria Luiza Oswald) e PUC-Rio (Rosália Duarte).

Ainda nessa gestão, Simone Monteiro apresentou a dissertação intitulada: *A produção de audiovisuais na escola: caminhos de apropriação da experiência mídiaeducativa por crianças e jovens* (2008), sob a orientação da professora Rosália Duarte.

[...] diria que a grande culminância desse processo de retomada da Sala de Leitura, em 2001, quando eu chego na Divisão de Mídiaeducação até a minha saída, foi esse GT que discutiu/rediscutiu com todo o grupo e aí isso ... o grupo se vestiu de uma autoria novamente [...] (Araújo, 2020).

Em 2008, ela iniciou o projeto Cineclube, realizando o 1º Festival Audiovisual da rede, em parceria com o Cineduc, como curadora.

Aqui se questionou na entrevista por que não houve parceria com a MultiRio. Simone Monteiro explicou que a empresa tinha outros projetos, mas que fez a cobertura do festival.

[...] eles pegaram os bancos de dados daquelas produções para saber quem na rede estava produzindo o quê ... eles se apropriaram daquele rol de informações que a gente tinha ali, de escolas que se prontificaram a participar do festival ... e, eventualmente, essas escolas vieram para cá para fazer uma série ... fazer uma produção ... fazer uma coisa ... entendeu ... mas não houve uma participação efetiva porque, naquele momento, não tinha esse desenho a participação da MultiRio (Araújo, 2020).

É interessante notar que, já desenvolvido por Cleide Ramos, na gestão anterior, esta é uma marca que a MultiRio passa a ter diante da rede: a empresa que chega para filmar, gravar, gerando um banco de dados que não poderia ser um privilégio em uma política que exige cooperação entre os atores.

Nesse período, foram organizados também vários cursos, com parceiros externos, caso do Anima Mundi.

Como se percebe, o objetivo de reforçar a identidade e fortalecer a atuação das Salas de Leitura tornou-se uma militância por parte da BME Simone Monteiro, diante da ameaça de que Regina extinguisse a Divisão de Mídiaeducação. Foi um período de muita produção em ambos os lados. Na SME, buscava-se legitimar e consolidar o ator DME. Na MultiRio, valorizava-se a profissão docente com formação teórica e prática, concepção que se expandia também para fora da rede, mas com uma produção feita com estudantes e professores da rede. Como informou Micheles (2020), mesmo com a vasta ofertas de produtos da MultiRio, o uso desse material era direcionado por Simone Monteiro, de acordo com a sua visão empreendedora e militante para esse grupo e para esse trabalho. A burocrata tinha uma missão, uma visão e um comprometimento com o alto escalão, e esse foi o caminho percorrido. Assim, observa-se que quase não se estabeleceu diálogo efetivo com a MultiRio.

[...] eu sinto que a MultiRio sempre teve ali, né, oferecendo uma paleta de produtos, no início até questionável em determinados períodos ((questionável)), mas, depois, muito ativo, a Simone tinha a visão ... ela não era de pegar qualquer coisa ... ela sabia onde queria chegar ... a sensação que eu tenho é essa, porque ela é um braço, né, são braços, mas a questão é a seguinte, o que eu tenho que fazer na minha caminhada enquanto mídia de Sala de Leitura, entendeu, senão ela se perderia ... ela nunca fechou as portas mas, ao mesmo tempo, ela tinha uma visão muito clara de onde ela queria chegar ... assim vamos lá ... vamos instrumentalizar essas Salas de Leitura ... vamos capacitar os professores ... vamos fazer projetos/gerenciar projetos, mas o que a MultiRio pode entrar nisso aí ... o que vocês estão oferecendo ... eu lembro que eu fui em uma reunião de oferecimento dos produtos, então ela, naquele momento, mostrou, né, teve um telão com os produtos da MultiRio ... e o cara falou lá na frente e tal ... depois, quando Catharina e Simone retomaram ... elas retomaram falando das coisas que a gente já usava, né, então, assim, quando você faz isso, você mostra o seguinte, olha aqui, oh, meu parceiro está aqui ... ele tem isso tudo, mas nós vamos focar em a b c do meu parceiro porque a gente tem uma meta, né, eu acho que a questão era muito mais a mídia do que a MultiRio (Micheles, 2020).

Não se pode dizer que não havia divulgação dos produtos da MultiRio. Segundo a professora Maria do Carmo, havia reuniões, divulgava-se o produto, mas seu uso era direcionado, por Simone Monteiro e sua equipe, a Catharina Baptista, uma integrante da equipe de Simone com quem até hoje trabalha.

Neste período, a visibilidade e o poder conferido à Divisão de Mídiaeducação foram intensos. Não se conseguiu identificar se as diretrizes eram exclusivas da secretária de Educação, Sonia Mograbi, ou se boa parte das implementações foram orientadas ou influenciadas pela professora Simone Monteiro. O que se observou, no entanto, foi uma reformulação do currículo e uma visibilidade e legitimidade fortalecidas para a Divisão de Mídiaeducação, transformada em Departamento de Mídiaeducação pelo Decreto n. 29.592/2008, dada a credibilidade que conquistou na SME⁵⁴ assumindo mais poder.

4.6.2 Dinâmicas de trabalho na MultiRio

A gestão da professora Regina na MultiRio começou com uma mudança significativa: a legislação de criação da empresa, Lei n. 2.029/93, sofreu modificações por intermédio da Lei n. 3.416, de 26 de junho de 2002. Nesse documento, a denominação, o objeto social e a estrutura organizacional da empresa

⁵⁴ Em entrevista, a professora Simone Monteiro informou que, nesse período, a Divisão de Mídia teria sido rebaixada, mas, nas buscas realizadas nos portais de legislação do município, não se encontrou esse rebaixamento. Só na gestão seguinte que o Departamento de Mídiaeducação tornou-se uma Gerência de Mídiaeducação (GME).

foram alteradas. O nome deixou de ser Empresa Municipal de Multimeios Ltda. — MultiRio, passando a ser MultiRio – Empresa Municipal de Multimeios Ltda.

Isso é um dado relevante, uma vez que, no primeiro momento em que foi responsável pela formulação de políticas educacionais e de mídiaeducação e pela sua institucionalização legal, Regina de Assis era a secretária de Educação, ou seja, ocupava o mais alto escalão da educação pública municipal, com respaldo corporativo e político. Com o retorno de sua atuação na burocracia municipal como presidente da MR, Regina de Assis, mais uma vez, formulou políticas que precisavam passar pelo gabinete da Prefeitura pelo encaminhamento, a votação e a aprovação de lei pela Câmara dos Vereadores. E voltou a fazer negociações diretas entre a MR e a Prefeitura, que envolviam a Educação, mas não a consulta à SME.

Ela teve toda liberdade para implementar mudanças, prescindindo da mediação com a SME; e, embora o objetivo do Art. 2º fosse deixar mais explícita a vinculação da MultiRio à SME, quando se analisa o objeto social previsto nele (“Art. 2º – A MULTIRIO tem por objeto social a promoção de ações educativas em diferentes meios tecnológicos, articulados com a política municipal de educação”; Lei n. 3.416/2002), percebe-se como se possibilitou abrir aí um espaço para a atuação do mecanismo de mercado entres as duas burocratas de alto escalão.

Analisando a reescrita do objeto social e da estrutura organizacional, nota-se que a legislação busca maior transversalidade nas ações, bem como integração e articulação das ações por parte dos burocratas da empresa MultiRio e da SME.

No parágrafo único do Art. 2º da Lei n. 2.029, alterado pela Lei n. 3.416, ao listar as atribuições da empresa, observa-se que, além de acréscimos na redação original de alguns incisos, houve aumento no número de atribuições. A começar pela análise do parágrafo único, no qual consta: “No desempenho de sua atividade, que constitui seu objetivo social, a MULTIRIO poderá exercer entre outras, as seguintes atribuições” (RIO DE JANEIRO, 2002). O verbo “poderá”, utilizado na lei, confere à empresa faculdade de agir, ou seja, o espírito da norma autoriza o uso da discricionariedade burocrata implementador de acordo com suas crenças e seus valores.

Outra mudança na redação dos incisos foi que, além de criar, desenvolver e distribuir produtos (I), a MultiRio passou a produzir, coproduzir, adquirir e alienar materiais educativos e culturais em diferentes meios, a fim de apoiar a educação formal e não formal (II). Entendendo que a empresa pode firmar parcerias ou

produzir sozinha, todo o material deve ser destinado a atender a educação, tanto nas escolas como na sociedade, abrangendo ainda, o campo da cultura em sentido mais amplo. Fica prevista a atuação da MR dentro e fora da rede municipal de ensino, em uma pauta que incorpora à produção para a educação a atuação na cultura, deixando assim uma ampla margem para a formulação de políticas de mídia, de acordo com o gestor executivo e seu estilo de coordenação, como ocorreu no segundo momento da gestão Cleide Ramos (2009-2016) como presidente da MultiRio.

No inciso III da Lei n. 3.416, há também uma modificação significativa. Segundo a Lei n. 2.029/1993, cabia à empresa “promover e estimular a produção terceirizada de programas educativos para multimeios”. Já na Lei n. 3.416, essa atuação se ampliou e o texto passou a afirmar como atribuições da empresa “contratar e gerenciar a produção terceirizada de produtos educativos e culturais em diferentes meios” (Inciso III). Abre-se, assim, a possibilidade de parceria com o terceiro setor, com empresas ligadas à educação ou à cultura em diversos meios, sem mais se restringir, como na redação anterior da lei, aos programas educativos.

Na Lei n. 3.416/2002 foi acrescentado também um inciso (VI) que aumenta o raio de atuação da empresa, ao atribuir à mesma função de atuar na formação continuada dos profissionais em mídia/educação. Essa atuação, embora estivesse explícita em outros documentos da SME, não tinha sido contemplada pela Lei n. 2.029/93. Nesta última legislação, o objetivo declarado era o atendimento de professores e estudantes e o interesse de ampliar o alcance da formação docente no e para o novo currículo, que estava sendo implementado na década de 1990. Mas essa legislação não fazia menção explícita a alguma iniciativa de especialização em ações de mídia/educação, como viria a ocorrer nesse segundo momento da gestão da Regina de Assis.

Além dessa atuação na formação de professores, na primeira versão da lei, a empresa MultiRio podia “desenvolver e executar projetos de produção de recursos de ponta para órgãos da administração direta, indireta, municipal, estadual e federal” (Rio de Janeiro, 1993b, 2002), um contexto de implementação mais complexo envolvendo a participação de diferentes atores estatais e não estatais.

O Art. 4º, referente aos recursos da MultiRio, tinha uma redação mais ambígua e teve poucas alterações. A redação original já previa formas diversas de a empresa angariar recursos, como doações de pessoas físicas ou jurídicas; públicas

ou privadas, nacionais ou internacionais; receitas adquiridas de vendas ou auxílios dos poderes governamentais (inciso I); subvenções recebidas de entidades estatais e não estatais, nacionais, internacionais (inciso IV); prestação de serviço (V) nos limites de sua atuação. A única alteração foi feita no inciso VIII, acrescentando a possibilidade de também adquirir bens patrimoniais com receitas financeiras, industriais, eventuais, e decorrentes de seus produtos por terceiros.

O Art. 5º diz respeito à implantação da política nas escolas. Os termos utilizados na revisão da lei, em 2002, no entanto, já estavam obsoletos: naquela época, a Divisão de Multimeios já tinha sido substituída pela Divisão de Apoio Educacional e já era chamada de Divisão de Mídiaeducação. Além disso, no que diz respeito às unidades escolares serem equipadas adequadamente e em bom estado de conservação e funcionamento (inciso I), sabe-se que essa ainda é uma dificuldade nas escolas do município. Entretanto, isso foi objeto de esforço naquele momento, com a disponibilização de computadores, videocassetes e antenas parabólicas em diversas escolas da rede e com o apoio do governo federal, por meio do Proinfo, sob responsabilidade da professora Simone Monteiro, na DME/SME.

No Art. 7º, referente à estrutura básica da empresa, ocorrem duas alterações: a extinção da Diretoria de Engenharia e Produção e da Diretoria de Tecnologia Aplicada. Esta última foi incorporada à Diretoria de Mídiaeducação. Ao longo da história da MultiRio, a Diretoria de Tecnologia Aplicada teve sob sua responsabilidade importantes projetos de mídiaeducação. Na gestão de Regina de Assis na empresa, também foram desenvolvidos projetos importantes dirigidos por algum professor da rede de ensino. Era uma estratégia para integrar a produção de TV com as necessidades educacionais. As responsabilidades da Diretoria foram até ampliadas, tornando-se a seção com mais poder e responsabilidade da empresa. O burocrata que viesse a ocupar o cargo máximo nessa Diretoria teria como atribuições:

[...] planejar, coordenar, acompanhar e avaliar pedagogicamente o desenvolvimento, a produção e a veiculação dos produtos elaborados pela Empresa, na perspectiva da convergência das três mídias – televisiva, informatizada e impressa – assim como os desdobramentos próprios a cada mídia, para atendimento às demandas municipais e, prioritariamente, o apoio às ações da rede municipal de ensino (Rio de Janeiro, 2005).

Esse gestor teria ainda a atribuição de implantar programas de desenvolvimento e especialização voltados para profissionais da educação, em especial a educação a distância [...] da SME (Rio de Janeiro, 2005).

De acordo com tais atribuições, entende-se que esse cargo se destinaria a um burocrata que fosse educador ou tivesse experiência pedagógica. Não se tratava simplesmente da produção de mídias, o que poderia requerer apenas competência técnica, mas de mídias educativas e de um profissional capaz de atuar na formação continuada (a distância) do professor.

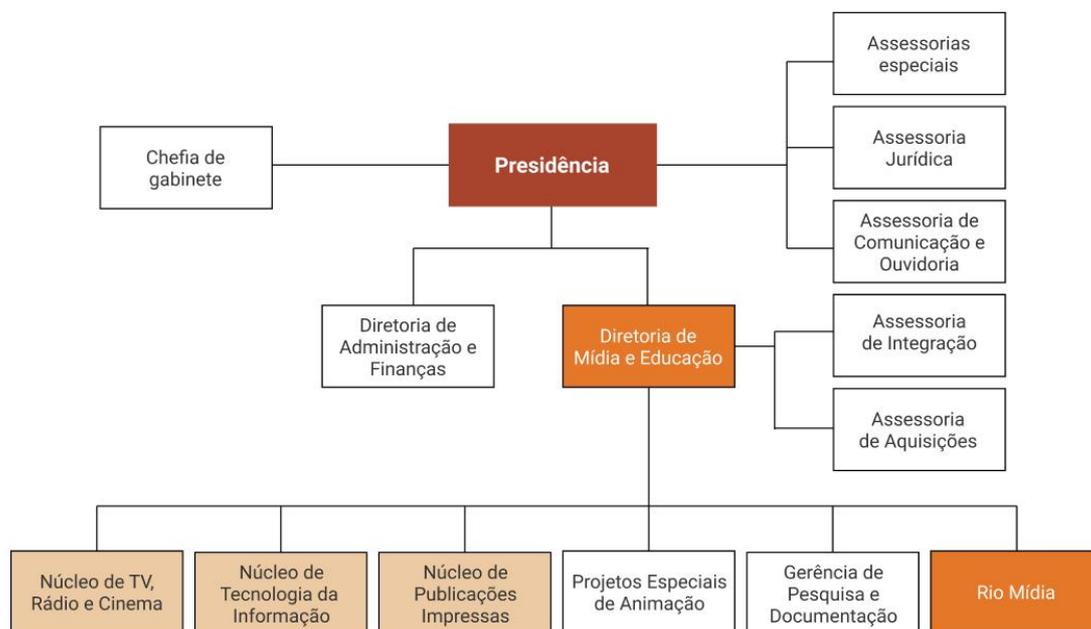


Figura 4 – Organograma da MultiRio em 2001
Fonte: Relatório de Gestão 2001-2008. (MultiRio, 2008).

Nesse caso, Regina de Assis escolheu o professor Marcos Ozório, seu orientando de mestrado na PUC-Rio, que havia desenvolvido uma pesquisa que fazia a interseção entre mídia e educação e era uma pessoa da sua confiança; segundo Regina, “seu braço direito”. Na prática, a gestão enfrentou tensões e conflitos. Tratava-se de uma empresa nascida ligada à TV e, por essa razão, com um quadro profissional majoritariamente formado por produtores de TV. Marcos Ozório disse, em entrevista, que precisou “estudar muito para ser respeitado e aprender os jargões desses profissionais de TV” (Ozório, 2019).

Além disso, nessa nossa nova estrutura organizacional, foi criada a Assessoria de Integração (DME/AI), cuja função era identificar as demandas da SME,

desenvolver ações para construir e fortalecer a identidade da MultiRio perante à rede e implantar projetos com a participação de alunos e professores, considerados “coautores”. O que se evidencia, nesse momento, é a MultiRio assumindo mais claramente a identidade de produtora de mídia para atender às demandas da rede municipal de ensino.

Quem assume a direção da Assessoria de Integração é a professora Marilena Medeiros, que já tinha participado da primeira gestão da professora Regina na SME como diretora do Departamento Geral de Ação Comunitária. Quando esse Departamento foi extinto, durante a presidência da professora Cleide Ramos, Marilena passou a integrar a equipe da MultiRio como assessora. Já na presidência da Regina, foi designada para fazer a articulação com as CREs, atendendo ao desejo manifesto da Marilena de voltar ter mais contato com o professor.

O fato de Regina não ter conseguido levar a Divisão de Mídiaeducação para a MultiRio resultou na criação de duas divisões voltadas para esse trabalho: uma na SME e outra na MultiRio. No fim da gestão, continuou havendo duas DMEs, mas, na SME, a mídiaeducação passou a ser um Departamento, posicionada na estrutura da SME, diretamente ligada à secretária de Educação, como acontece com o Departamento Geral de Educação.

Nesse período, ocorreu ainda a inclusão do olhar pedagógico na estrutura organizacional, sendo esse o setor mais importante na estrutura da Secretaria no que diz respeito à produção. A Assessoria de Integração não tinha poder de decisão com relação aos produtos, mas tinha papel consultivo e de avaliação sobre os produtos produzidos. Isso leva a crer que a redação desse documento propõe uma forma de liderança menos hierárquica e mais democrática, feita mais na base de troca e valorização do educador e dos estudantes.

Marilena Medeiros contou em entrevista que a MultiRio tinha uma política de compra de vídeos, “mas essa compra era feita nos festivais, especialmente França ... na Inglaterra ... na Europa ... são vídeos educativos.” (MEDEIROS, 2020). A avaliação dos vídeos era feita em conjunto com o diretor de TV e os profissionais das CREs, especialmente os responsáveis pelas questões pedagógicas, que os assistiam juntos para avaliar se deveriam ou não ser comprados. Essa era uma das atividades de Marilena nas CREs, bem como mostrar os filmes e apresentar possibilidades para o trabalho com as crianças, uma vez que

[...] não basta você pegar o material, botar na Sala de Leitura, porque o professor não vai lá pegar para usar ... você tem que pegar aquele material ... reunir professores ... botar lá ... para a fita ... o que que você acha/primeiro, assistir tudo ... como é que vocês acham que pode explorar (Medeiros, 2020).

Segundo Marilena, era necessária uma política de entrega desse material, e essa política está parcialmente registrada nos documentos legais da DME/SME, que estabelecem o uso e a divulgação do material da MultiRio nas Salas de Leitura. Além disso, no entanto, também era preciso divulgar, mostrar que sua qualidade e importância, já que apenas a entrega e a exposição do material na escola não garantiriam seu uso.

Nesse contexto, Regina considerava Marilena como a ponte da MultiRio com a rede. Ela promovia um encontro anual com os professores, um tipo de evento que também era promovido pela MultiRio, no período em que Marcos Ozório esteve à frente do trabalho.

Simone desenvolvia igualmente a discussão dos produtos da MultiRio quando trabalhava na CRE. No entanto, segundo Regina,

Marilena fez um trabalho magnífico com a Rede porque ela fazia com as professoras uma escuta e trazia os professores pra dentro da MultiRio... então, os professores vinham conhecer o que a gente já tinha produzido e, aí, a gente pegou pesado na produção. (Assis, 2019).

Neste período de 2000-2008, outra mudança implementada foi a contratação de pessoal da empresa que, até aquele momento, vinha sendo terceirizada. Então, a fim de reduzir essa forma de contratação, criou-se o Quadro de Pessoal da MR (Decreto n. 23.889/2003). O primeiro concurso, no entanto, só viria a ser realizado em 2005, momento a partir do qual a empresa mudou, passando a ser uma produtora, tendo o edital do concurso público focalizado em profissionais de TV.

A gestão da MultiRio por Regina buscava aproximação com a rede municipal para um trabalho conjunto, uma parceria, ao mesmo tempo em que se abriu para novas parcerias, com maior autonomia.

Para realizar os grandes projetos, a professora Regina de Assis precisou de mais recursos e foi diretamente ao prefeito Cesar Maia, pois sabia que tinha a possibilidade com relação à disponibilização de verba. A maneira como aborda o problema é de uma empreendedora. Com seu jeito persuasivo, embora estivesse pedindo mais verba, falou para o prefeito que não se tratava de pedir dinheiro, mas

de reforçar seu compromisso com a educação. Isso a fez conseguir um aumento no orçamento e a possibilidade de realizar seus projetos para a produtora MultiRio, realizando filmes de animação de altíssima qualidade

[...] de 2001 a 2008, porque aí a gente cresceu muito ... eu me lembro que, quando eu entrei ... o orçamento era alguma coisa como 11 ou 12 milhões de reais ... não dava para fazer o que a gente queria ... aí eu fui no prefeito e falei, oh prefeito, eu não vim pedir dinheiro ... eu vou pedir seu compromisso com a educação ... na hora, ele pegou a canetinha dele, ligou para o secretário de Fazenda, falou, oh, a gente tem obrigação de usar 25% do orçamento municipal em educação ... nós só estamos usando, não sei se era 18 ou 20 ... a professora tá aqui me pedindo ... aumenta aí 1,5% ... com esse 1,5%, nosso orçamento foi pra 18 milhões que, na época, era muito bom dinheiro em 2001 ... aí, a gente mandou ver ... a gente produziu muito ... [ganhamos]. (Assis, 2019).

No entanto, pelo que se pôde observar, os novos recursos não foram para a Divisão de Mídiaeducação, que já contava com o apoio federal via Proinfo, nem para as ações da rede de ensino, que já contavam com verba específica. Foram para a MultiRio e investidos na produção das animações da série “Juro que Vi”.

É importante ressaltar que a produção da série “Juro que Vi”⁵⁵ rendeu vários prêmios para a MultiRio, sendo reconhecida nacional e internacionalmente por várias organizações, como Unesco e Unicef, e sendo também a única produção da empresa que recebeu o prêmio do Japão, considerado o maior prêmio para quem produz para a infância.

[...] ganhou os Anima Mundi ... ganhou o (Regionès?) na Alemanha, o (Regionès?) latino-americano que foi criado aqui no Chile ... ganhou o grande prêmio que qualquer pessoa que produz para criança quer ganhar, o prêmio do Japão ... quem ganhou o prêmio do Japão/que a gente fez cinco histórias no Juro que Vi ... o prêmio do Japão foi Matinta Pereira que é um mito do Nordeste né. (Assis, 2019).

Mesmo ainda sem ter definido o conceito de educar com as mídias, pela e para as mídias, no Fascículo de Mídiaeducação (2006) e no Plano Municipal de Educação do Rio de Janeiro (2008), essa produção concebia o processo criativo como um processo de “educar com”

[...] e eu fiquei muito contente com o julgamento do júri ... eles disseram assim ... essa produção brasileira ... conseguiu ser universal, usando apenas música ... animação e efeitos sonoros ... que a gente não tem texto, eles não falam, entendeu ... e, assim, conseguiu trabalhar valores e situações que as crianças vivem, sobretudo

⁵⁵ Segundo Marcos Ozório (2019), cada uma das produções realizadas custou R\$ 1 milhão.

as que dizem respeito aos medos e ansiedades das crianças e à capacidade de recriar essa compreensão do que é a vida, do que são as pessoas, porque a ideia do Juro Que Vi nasceu assim ... a gente trouxe uma animadora fantástica, a Patrícia Alves Dias é outra pessoa que você pode entrevistar, Patrícia Alves Dias ... eu trabalhei com ela lá na TV E ... lá atrás, com o Walter Clark, e aí eu falei, vamos trazer a Patrícia ... com o Marcelo e o Marcos Ozório a gente montou a melhor equipe de animação do Rio de Janeiro ... era uma equipe fantástica e a Patrícia é muito rigorosa, gente, brincava: Joga esse chicotinho fora, Patrícia, para de torturar seus animados, porque ela era muito exigente, mas surgiu assim ... eu falei, oh Patrícia, eu quero lidar com os medos das crianças, as crianças atualmente, oh, que eu estou falando em 2001 ... as crianças atualmente estão com muito medo ... tão com muita ansiedade ... 2001 a gente viveu o 11 de setembro ... depois, tiveram todas aquelas guerras na Maré do tráfico, e tudo ... as crianças da Maré falavam que elas tinham medo do terrorismo, elas usavam a palavra terrorismo ... e aí eu falei, Patrícia, eu queria lidar com arquétipos que são internacionais ... o medo ... a coragem ... a beleza ... a feiura ... a bondade e a maldade ... vamos tratar disso numa série de animação, como é que a gente podia fazer aí, começamos a trocar ideia e ela falou, professora, e os mitos do folclore ... falei, boa ideia ... a gente pode revisitar esses mitos ... com crianças agora de 2001, já do novo milênio, para ver como elas entendam o saci-pererê ... Cuca não sei quê ... o que a gente fez ... identificamos uma escola no Méier ... que tinha uma contadora de histórias maravilhosa ... a professora Terezinha, também já tá lá no andar de cima ... e essa professora era conhecida na Rede porque ela era muito boa pra contar história ... e a gente propôs a ela fazer o projeto junto conosco, tanto que a gente fez um livro com outra pessoa da PUC que eu levei, que é fantástica, mas já se aposentou, Solange Jobim (Assis, 2019).

Essa gestão da MultiRio trouxe para as produções uma abordagem da criação pedagógica educacional, na qual a criança é protagonista e se percebe como sujeito. Buscou-se enfatizar o valor da cultura brasileira, com a mediação da leitura das crianças, em uma produção que atendeu os professores da rede, e outros usuários, de dentro e de fora da rede.

E levou para a MultiRio, profissionais com os quais Regina de Assis se relacionava a partir da TV Educativa, caso da Patrícia Alves Dias, entre outros, altamente qualificados.

Os produtos, filmes e vídeos resultam de diferentes processos de pesquisa com grupos focais de alunos da rede municipal de ensino, em parceria com o corpo pedagógico da escola e equipe interdisciplinar da MultiRio, entre profissionais de cinema, TV, antropologia, psicologia, do desenvolvimento e pedagogos (MultiRio, 2008).

Mais uma vez, a heterogeneidade de saberes e habilidades foi uma marca da gestão da Regina, que “sempre exigiu que todos que desenvolvem o trabalho entendessem a lógica das crianças, dos professores e dos pais. [...] a gente não podia criar à parte do nosso público-alvo, entendeu” (Assis, 2019).

Além dessa série, foram criados vários outros produtos, com participação de crianças e adolescentes, alunos das escolas públicas do Rio de Janeiro. Um deles é o Cartas Animadas pela Paz,⁵⁶ também premiado (Relatório de Gestão, 2001-2008, p. 15).

Além disso, Regina estabeleceu parcerias com outros países e a MultiRio tornou-se, assim, coprodutora internacional com a Chanel 4 da Inglaterra e outros produtores de vários lugares do mundo.

Regina de Assis imprimiu uma gestão diferente das que a precederam, no sentido de tornar a MultiRio uma produtora pedagógica e uma referência em pesquisa. Se durante sua gestão Cleide Ramos (1997/2000) tornou a MultiRio mais conhecida como uma TV Educativa; Regina de Assis a tornou uma produtora de mídiaeducação, que priorizava o professor, as crianças e os adolescentes, e um centro de pesquisa.

Nesse sentido, Eduardo Guedes comentou, durante a entrevista, que, quando ingressou na MultiRio e começou a se inteirar do campo, criaram um vocabulário controlado de mídiaeducação,

[...] que é um método de documentação que, enfim, é bem interessante, porque você passa ali todos os conceitos do mundo ... de que maneira você usa isso aqui para classificar produtos educativos aqui dentro, né ... então, a gente pegou uma série de referências ... foi um trabalho grande também. (Guedes, 2020)

Segundo Guedes, nessa nova estrutura organizacional, havia nove vagas para pesquisadores buscando se ter uma “prospecção de inovação tecnológica”

[...] então, a gente tinha esse trabalho de mapeamento ... e tinha um trabalho de/teórico bem forte, digamos assim, a gente se reunia uma vez por semana para discutir enfim alguns conceitos ... alguns temas ... pessoal levava um texto ... a gente sentava ((inaudível)), então, tinha um espaço para isso que foi bem importante no início (Guedes, 2020).

Eduardo Guedes participou do primeiro concurso público realizado pela empresa, considerado pela gestão “o primeiro concurso público no Brasil para

⁵⁶ São oito desenhos animados, com duração de até 3,5 minutos, produzidos por estudantes que participaram de oficinas de animação e, por meio dessa linguagem, enviavam mensagens sobre a paz (MultiRio, 2008).

profissionais de mídia e educação para uma empresa municipal” (Assis, 2019). Com base nas entrevistas, foi traçado seu perfil.

Ele é funcionário de carreira da MultiRio e, atualmente, é gestor da Diretoria de Mídiaeducação (DME/MultiRio). Formado em Cinema pela Universidade Estácio de Sá, ainda recém-graduado, trabalhou em algumas produtoras como assistente de produção, assistente de direção etc. Começou a trabalhar com documentários e acabou na pesquisa. Em 2005, fez o concurso para a MultiRio para uma vaga de pesquisador. Ocupa, atualmente, a Diretoria de Mídiaeducação da empresa. Descreve-se como alguém que gosta de estabilidade, um pesquisador que gosta de desafios; uma pessoa tranquila que gosta de tecnologia e de ter tudo bem descrito, detalhado e funcionando. É descrito ainda como aberto a novidades; artista; espírito aventureiro; gosta das áreas de Direção e de Produção; gosta de estabilidade financeira; meticoloso; trabalho em equipe; tranquilo.

Um marco na história da constituição da política de Mídiaeducação do município do Rio de Janeiro foi a ação realizada por influência de Regina de Assis, como membro latino-americano do Comitê Diretor da World Summit on Media for Children Foundation (WSMCF), que trouxe para o Brasil a IV Cúpula Mundial de Mídia para Crianças e Adolescentes, realizada de 19 a 23 de abril de 2004.

O tema dessa cúpula foi “Mídia de todos e Mídia para todos”, um evento organizado pela MultiRio e por uma equipe composta por muitos profissionais competentes, talentosos, incluindo Simone Monteiro que, nas reuniões, cuidava da participação dos professores, selecionava as experiências legais para relatar e os alunos para participar da Cúpula de Jovens (Araujo, 2020). Observa-se, assim, que nesse evento, houve uma interlocução entre SME e MR.

O evento teve a participação de mais de 3 mil pessoas de 70 países, incluindo 15 adolescentes de várias nacionalidades, que contaram – assim como os professores – com um fórum paralelo exclusivo, realizado à parte da cúpula. O Diário Oficial de 9 de fevereiro de 2004 informa que seriam disponibilizadas 400 vagas para os professores da rede e que as Coordenadorias Regionais de Ensino (CREs) iriam escolher os docentes que participariam do evento, sendo o critério de escolha o envolvimento deles com projetos de mídiaeducação nas escolas.

Além disso, consta no Diário Oficial de 16/4/2004 que a transmissão do evento seria inédita, ao vivo e interativa. Ou seja, buscou-se a maneira de obter a

participação dos professores nesse processo, sendo que a seleção dos professores não ficou com a Divisão de Mídiaeducação, mas com as CREs.

O desdobramento desse evento foi o Rio-Mídia – um Centro Internacional de Referência em Mídia para as Crianças e Adolescentes, criado com o objetivo de “promover uma rede internacional de interação entres pessoas e instituições interessadas na pesquisa, produção e discussão de mídia de qualidade para crianças e adolescente” (MultiRio, 2008). Marcus Tadeu Tavares contribuiu significativamente no processo de preparação e cobertura editorial da cúpula, e também com a organização dos seminários internacionais do Rio-Mídia. Como resultado, ele produziu dois livros sobre os quatro seminários realizados durante o evento, além dos anais.

De acordo com as entrevistas, seu perfil é o seguinte:

Formado em Jornalismo, começou a trabalhar na área de Educação na área de Políticas Públicas. Trabalhou no Caderno de Educação da Folha Dirigida. Fez um concurso para professor do estado na Fundação de Apoio à Escola Técnica (Faetec). Foi convidado pela professora Regina de Assis para a MultiRio. Tem mestrado em Educação pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio) e doutorado em Educação pela PUC-Rio. Na MultiRio, foi responsável por muitas produções na gestão da professora Regina, como a revista *Nós da Escola*, o site Rio-Mídia e várias produções editoriais, além dos seminários internacionais do evento Rio-Mídia.

De acordo com as entrevistas, ele é comprometido; conciliador; editor; escritor; estudioso; gosta de aprender; jornalista; professor; reservado; resiliente.

A revista *Nós da Escola* foi outro projeto muito comentado por todos os entrevistados que fizeram parte dessa gestão. Tratava-se de uma produção destinada aos professores da rede municipal, que recebiam seu exemplar em casa. Foram produzidos 36 mil exemplares em 11 edições da publicação (MultiRio, 2008).

A consulta ao arquivo pessoal da professora Regina de Assis permitiu acesso a alguns exemplares da revista, o que possibilitou verificar que a publicação tratava de temas para diferentes graus educacionais, com alta qualidade de conteúdo e diagramação. As imagens chamavam a atenção no projeto gráfico, com fotos tiradas

na própria rede,⁵⁷ como uma estratégia de formação e de marcar a presença da MultiRio na vida dos professores.

Outra marca muito forte da gestão de Regina de Assis, como presidente da MultiRio, foram os conselhos – instância consultiva e participativa que envolvia diferentes atores. Assim, criou-se o Conselho de Colaboradores, com a participação de professores de todas as CREs, dois membros da SME e dois da MultiRio. Havia também o Conselho Editorial da revista *Nós da Escola*, composto por quatro profissionais da MultiRio, duas da SME e uma da Uerj.⁵⁸ Os Conselhos se reuniam uma vez por ano para contribuir com críticas e sugestões para as novas ações.

Durante sua gestão na MultiRio, Regina também abriu as portas da instituição para a comunidade, estabelecendo um programa regular de visitas guiadas com o objetivo de aproximar a empresa de seus diferentes públicos.

Nesse período, foi criado um instrumento de acompanhamento e avaliação, em conjunto com a Secretaria Municipal de Fazenda, além de ter sido implantada a Ouvidoria e realizada pesquisa de impacto sobre o trabalho institucional. Ou seja, na gestão de Regina de Assis na MultiRio, as ações mobilizaram mecanismos e instrumentos de gestão voltados para transparência, participação e avaliação.

Durante a entrevista concedida à pesquisa, Marcos Ozório (2019) disse que essas iniciativas só foram possíveis porque quem estava à frente da MultiRio era alguém com uma trajetória na área de mídiamediação e na rede, como ex-secretária de Educação.

Regina compreendia a MultiRio como um braço da política de Mídiaeducação, um braço especial, com autonomia, mas voltado para atender à educação.

As práticas e as estratégias de cada gestor dizem muito sobre seus estilos de gestão e seus perfis pessoais. Além disso, os contextos e as estruturas também influenciam na produção da política e seus resultados. Foi um trabalho muito fértil no campo da mídiamediação, A burocrata de médio escalão Simone Monteiro se sobressaiu como um perfil de empreendedora, apoiada pela secretária de Educação, Sonia Mograbi. Sonia conseguiu a institucionalização da política de Mídiaeducação no PME e nos Fascículos das Salas de Leituras e de Mídiaeducação, produzidos

⁵⁷ Vários entrevistados lamentaram o fim desse projeto.

⁵⁸ Observa-se que Regina também tinha uma conexão forte com a academia, por meio da PUC-Rio e da Uerj, instituições onde ela trabalhou.

com o grupo de professores das Salas de Leitura Polo. Também deu continuidade à implementação da política do Proinfo, equipando as escolas e alterando a política do município do Rio de Janeiro – cuja rede não tem um professor especialista de Informática, conforme orientação do governo federal. Por fim, elevou a Divisão de Mídiaeducação a Departamento de Mídiaeducação.

Já na MultiRio, nesse período, com a gestão da empreendedora de política Regina de Assis e seu time, iniciou-se o trabalho de produção de audiovisual com professores e alunos para atender à demanda da Educação Infantil. Regina trouxe a IV Cúpula de Mídia e Educação, dando visibilidade internacional e nacional para a empresa, ampliou as relações acadêmicas, produziu uma revista para todos os professores (*Nós da Escola*), ganhou vários prêmios nacionais e internacionais. A MultiRio produzia produtos de qualidade, realizou projeto com professores e alunos da rede. Porém, quem manteve contato mais estreito com o professor e as crianças foi a SME, que precisava estar junto para divulgar, apoiar e propor as ações da empresa, cujo objetivo é “a promoção de ações educativas em diferentes meios tecnológicos, articulados com a política municipal de educação”. Nesse período, ocorreram muitas ações valiosas, mas a articulação entre SME e MultiRio se deu pontualmente e com tensões relacionais, de poder posicional, de filiações atrelada ao estilo e ao perfil de cada burocrata. A gestão de Regina de Assis à frente da MultiRio empreendeu mudanças na lei e mudanças internas, conseguiu estabelecer um estudo permanente com a equipe de profissionais da empresa sobre mídiaeducação, e buscou a aproximação da educação com os produtores de TV.

Na gestão de 2001-2008, a relação da secretária de Educação com a presidente da MultiRio ficou mesmo comprometida e, segundo os relatos, o Executivo não tomou partido de nenhuma das duas burocratas de alto escalão, “o que me ilumina não é a questão pessoal ... por isso que eu estou te dando esse dado do equívoco da política educacional da Sonia Mograbi e encampado pelo Cesar Maia” (Assis, 2019).

Durante a entrevista, Regina assinalou que a SME tinha a MultiRio como competidora e que seus dirigentes não entenderam que, diante do volume de trabalho da Secretaria, fazia-se necessária a existência de um órgão com estrutura de recursos humanos que entendessem de mídia e tivessem compromisso com a Educação.

Segundo Marcos Ozório,

[...] sempre houve uma certa animosidade entre o Nível Central da SME, especialmente, o Departamento de Educação, o departamento que cuida das políticas de atualizações em serviço de professores e a MultiRio ... isso se acirrou quando a professora Regina e eu fomos para lá ... porque a professora Regina é uma pessoa que tinha sido secretária de Educação ... tem toda essa credibilidade e sabe aquela coisa, assim que a gente percebe, assim, as pessoas não querem ser sombras das outras [...] (Ozório, 2019)

Também entendemos que essa foi uma questão muito complexa para este período: Regina de Assis ter sido secretária de Educação e, depois, presidente da MultiRio, pois houve aí um conflito em relação ao poder, à hierarquia.

Marilena também se referiu às iniciativas da MultiRio afirmando “[...] eu tenho dúvida se os professores gostavam ... achavam interessante ... recebiam a gente muito bem, mas eu tenho dúvida se efetivamente eles usavam” (Medeiros, 2020).

Foi a primeira vez que a Divisão de Mídiaeducação teve um trabalho com apoio mais evidente da secretária municipal de Educação. Já existia um trabalho com as Salas de Leitura, que se orientava pelas diretrizes do primeiro governo Cesar Maia. De acordo com essas diretrizes, os professores das Salas de Leitura Polo precisavam atuar na organização do trabalho da Sala de Leitura, adotando as diretrizes existentes para catalogação dos livros e construção de uma identidade para esses espaços. Para tal grupo de profissionais, Simone Monteiro era uma referência e ganhou legitimidade como braço direito da secretária de Educação por sua grande influência nessa gestão. Esse foi o início de um trabalho no qual se fortaleceu o braço SME, que ficou mais forte porque estava próximo às escolas e ao professor.

Pode-se dizer que foi nesse momento que se constituiu a política de Mídiaeducação, bem como os termos “educar com, pela e para as mídias”, desenvolvidos nas produções da empresa MultiRio.

O próximo momento de gestão vai permitir avaliar, mais uma vez, as redes presentes, os estilos e perfis dos burocratas e a cooperação entre eles.

4.6.3 Balanço da segunda gestão 2001-2008

César Maia era prefeito pela segunda vez e sua gestão disponibilizou recursos para os projetos e mudanças planejadas tanto na SME como na MultiRio, um período no qual cada organização implementou seus projetos, utilizando da capacidade dos seu burocratas de alto e médio escalão de articular e mobilizar sua rede de relações profissionais e pessoais na constituição das equipes que acompanhariam as gestões da MultiRio e da SME, mas que promoveriam uma baixa articulação entre essas organizações e delas com as políticas de mídiaeducação.

Regina de Assis promoveu a reestruturação da organização e da atuação da empresa através da Lei n. 3.616/2002, que alterou o objeto social da empresa. Nesta lei, fica mais explícita a aproximação entre a empresa e a Secretaria Municipal de Educação, que é sua principal demandante, embora não exclusivo, pois a MultiRio já era nesse momento conhecida mundialmente como uma TV Educativa.

A presidente Regina de Assis realiza nesse primeiro momento, mesmo sem a adesão da secretária, um trabalho com uma professora de Sala de Leitura e um grupo de alunos dessa professora: a Série Juro que Vi, proposta pioneira que trazia para o contexto da rede a concepção “educar com” as mídias. Técnicos, professores e alunos da Rede desenvolveram filmes de animação que renderam a MultiRio prêmios internacionais. Além disso, nesses quatro primeiros anos a empresa se envolveu com a execução de projetos grandiosos que contribuíram para a divulgação da mídiaeducação como conceito e como política, com por exemplo, a IV Cúpula Mundial de Mídia para Crianças que foi trazida para o município do Rio de Janeiro pela MultiRio.

Também na segunda gestão do prefeito Cesar Maia e na gestão de Regina de Assis na MultiRio foi criado o Centro Internacional de Referência em Mídia para as Crianças e Adolescentes (Rio Mídia), com o objetivo de promover uma rede internacional de interação entres pessoas e instituições interessadas em mídia de qualidade para crianças e adolescentes. Regina de Assis ainda buscou, nesse período, produzir a revista *Nós da Escola*, um projeto para alcançar todos os professores da rede. Outra marca da gestão foram os conselhos editoriais, que

incluíam profissionais da MultiRio, professores da Rede e de universidades, e que angariaram consenso e legitimidade às atividades da MultiRio.

Trata-se de projetos estratégicos para a MultiRio, que deram à empresa maior visibilidade junto a universidades, instituições e profissionais do campo de mídiameducação e também aos professores da rede, sem a mediação da SME. No entanto, essas estratégias não foram suficientes para incitar nos professores o conhecimento e o uso dos produtos da MultiRio, uma vez que para tanto seria imprescindível a mediação das Salas de Leitura, que permaneceram no âmbito da SME e como espaços destinados à implementação da política de leitura.

A gestão de Sonia Mograbi na SME corresponde a um período de reformulação do currículo Multieducação, fortalecimento das Salas de Leituras na estrutura da SME por meio de Grupos de Trabalho (GTs), inclusão de um capítulo dedicado à Mídiameducação no Plano Municipal de Educação, implementação do Proinfo nas escolas e mudança da Divisão de Mídiameducação, que, na SME, foi convertida em Departamento de Mídiameducação.

É interessante observar que, no caso da reformulação curricular, a estratégia utilizada por Sonia Mograbi foi muito próxima à adotada pela Regina de Assis quando foi secretária de Educação.

A diferença entre as duas gestões é que, em 1993, o trabalho de reformulação envolveu a rede de ensino e a MultiRio foi fundamental para as atividades de formação de professores. Já na gestão da secretária Sônia Mograbi, quem desenvolveu o GT para criar o fascículo de mídiameducação e Salas de Leitura foi Simone Monteiro. O fascículo se referia à MultiRio em trecho elaborado por Regina e Marcos Ozório, revelando uma participação pontual desses profissionais nas ações da SME. Além disso, outro momento em houve um trabalho em parceira do Marcos Ozório e Simone Monteiro foi na elaboração do capítulo da Mídiameducação do Plano Municipal de Educação.

A trajetória da Regina de Assis pela política educacional municipal, como secretária de Educação, em cuja gestão foi criado o novo currículo e também a MultiRio, e depois como presidente dessa empresa, conferiu-lhe um espaço ampliado de influência como empreendedora de política, gerando resistências no alto escalão da SME/RJ, a fim de reivindicar a legitimidade e o poder que a sua posição lhe conferia. Os conflitos gerados entre as duas funcionárias do alto escalão municipal resultaram em processos de desafiliação e reafiliação, com a formação

de duas redes de relações, aquela que na SME se alinhava com a secretária Sonia Mograbi, e a que na MultiRio se alinhava com as ações e políticas promovidas pela Regina de Assis.

Desse novo contexto relacional resultou o fortalecimento das ações da SME junto às Salas de Leitura e a institucionalização da política de Mídiaeducação pela SME a partir das ações da Simone Monteiro e do seu trabalho com os professores da Rede, o Plano Municipal de Educação e os fascículos. Tencionava-se também direcionar a produção da MultiRio para as Salas de Leitura Polo e sua implementação nas escolas.

A maior demanda da SME aos profissionais das salas de leitura era por ações de reestruturação do currículo, organização de acervo e de espaços e a criação de cineclubes nas escolas. Para essa tarefa, Simone Monteiro procurou parcerias com profissionais da PUC-Rio, onde tinha realizado seu mestrado, e da Uerj. Nesse momento, então, uma burocrata de médio escalão, Simone Monteiro, apoiada por uma burocrata de alto escalão, Sonia Mograbi, ampliou seu poder de atuação, apresentando-se como uma empreendedora de política, que defendia uma causa: a institucionalização e atuação das DME/SME.

No caso da SME, a estratégia da secretária de Educação foi o convite a Simone Monteiro, que era alguém com legitimidade na rede de ensino e com capacidade empreendedora, revelada por sua trajetória como funcionária pública da Rede, como professora e orientadora pedagógica, e por sua atuação na Coordenadoria Regional de Educação.

Esse período acabou por conformar duas propostas para a MultiRio. Uma delas viria a ser implementada por Cleide Ramos, que considerava a empresa uma TV Educativa voltada para a cidade que educa, a informação e o jornalismo. A outra visão era defendida por Regina de Assis, que concebia a MultiRio como produtora de mídia para a educação municipal. Também nesse período a SME se afastou da MultiRio, focalizando sua atuação no campo da mídiaeducação e da DME nas salas de leitura.

Percebemos que, por mais que o trabalho da MultiRio tenha sido reconhecido mundialmente, para os professores da Rede, seus principais usuários, esse trabalho não teve a mesma visibilidade. Foi um período em que a MultiRio não teve o reconhecimento da rede municipal de educação e viu internalizado o estereótipo de ser uma empresa de “perfumaria”, como algo desnecessário e supérfluo frente aos

desafios presentes da rede municipal de ensino. Vemos que isso se deu devido à postura adotada pelo alto escalão em relação à MultiRio e a atuação paralela estabelecida de reformulação do currículo que mobilizava toda a rede em outra direção, inclusive a Divisão de Mídiaeducação que atuava diretamente com os professores de sala de leitura tinha como uma das atribuições a disseminação dos produtos da MultiRio. Nessa gestão essa atribuição, pelo que constou as falas dos entrevistados, não aconteceu de forma efetiva.

4.7

Terceira gestão MultiRio-SME: Claudia Costin⁵⁹ – Cleide Ramos – Simone Monteiro (2009-2016)

Essa gestão corresponde a oito anos de gestão de Eduardo Paes (Democratas/DEM) na Prefeitura, que indicou duas secretárias de Educação: a economista Cláudia Costin (2009-2014) e a professora Helena Bomeny (maio de 2014 a 2016). Na empresa MultiRio, a presidente era a professora Cleide Ramos, que tinha ficado afastada por oito anos durante a gestão da professora Regina de Assis, enquanto na Gerência⁶⁰ de Mídiaeducação continuou a professora Simone Monteiro.

Já durante a campanha para as eleições municipais, Eduardo Paes propôs acabar com a “aprovação automática” (progressão continuada), enquanto defendia uma educação de “excelência” e uma gestão profissional, com investimento na Educação Infantil, no projeto Escolas do Amanhã,⁶¹ no reforço escolar e na saúde nas escolas (Rio de Janeiro, 2009).

No Plano Estratégico, percebe-se que sua gestão nas diferentes áreas, incluindo a Educação, foi balizada por indicadores de desempenho, além de “capacitar e treinar os professores da rede pública municipal de Ensino, utilizando novas tecnologias e construindo em parceria com as universidades e outras

⁵⁹ A autora buscou por vários meios de comunicação a entrevista da economista Claudia Costin, mas não a encontrou.

⁶⁰ Como visto, a Divisão de Mídiaeducação terminou no mandato do prefeito Cesar Maia como Departamento, mas quando o prefeito Eduardo Paes assumiu, com a secretária Claudia Costin, pelo Decreto n. 33.444/2011, mudou a estrutura da Secretaria Municipal de Educação e criou a Gerência de Mídiaeducação.

⁶¹ “Escolas do Amanhã é um projeto da Prefeitura do Rio de Janeiro, iniciado em 2009, que visa melhorar a educação da rede municipal, por meio de um programa inteligente e criativo de ensino integral e uma infraestrutura de conforto e qualidade para alunos e professores.” (Escolas do Amanhã, 2016).

entidades, um ambiente moderno amigável para o Ensino a Distância” (Rio de Janeiro, 2009, p. 45).

A redução do analfabetismo funcional e o reforço escolar foram incluídos como metas de ação desse governo (Rio de Janeiro, 2009, p. 47). Nesse período, a secretária Costin definiu diretrizes em níveis estratégico, tático e operacional: novas concepções de currículo, a formação de professores, a estrutura organizacional e a perspectiva gerencial. Foi nessa gestão que se iniciou a implementação de escolas em horário integral⁶² (por uma lei do governo federal, Lei n. 13.005/2014) e concursos públicos para professores com jornada de 40 horas semanais (PEI – Professor de Educação Infantil e PEF – Professor do Ensino Fundamental).

De acordo com o Decreto n. 35.876/2012 (RIO DE JANEIRO, 2012), a estrutura organizacional era a seguinte: Subsecretaria de Ensino (E/Sube), Coordenadoria de Educação (E/Sube/CED), Gerência de Ensino Fundamental (E/Sube/CED/GEF); Gerência de Regularização Escolar (E/Sube/CED/GRE); Gerência de Educação de Jovens e Adultos (E/Sube/CED/Geja); Gerência de Mídiaeducação (E/Sube/CED/GME); Gerência de Educação Infantil (E/Sube/CED/GEI); Instituto Municipal Helena Antipoff (E/SUBE/IHA); Núcleo Interdisciplinar de Apoio às Unidades Escolares (E/Sube/CED/Niap); Coordenadoria Regional de Educação (E/Sube/1ª CRE à E/Sube/10ª CRE).

Além da Subsecretaria de Ensino, a SME tem, na sua estrutura organizacional, a Subsecretaria de Gestão e a Subsecretaria de Novas Tecnologias Educacionais, cujas atribuições eram:

Assessorar o Titular da Pasta na direção, coordenação e gestão estratégica do órgão; participar da formulação das políticas e diretrizes da Secretaria, em articulação com os demais órgãos; definir, em conjunto com a Subsecretaria de Ensino e Subsecretaria de Gestão, as ações na área de novas tecnologias educacionais, para manter a unidade da política educacional; definir e implantar, em conjunto com os demais órgãos da estrutura organizacional da Pasta, uma política de apoio e fomento aos conhecimentos científicos, tecnológicos e a inovações para o pleno exercício da cidadania; planejar, supervisionar, controlar, avaliar e integrar as atividades inerentes à área de novas tecnologias educacionais; propiciar condições para a pesquisa de novas linguagens e inovações em processos e instrumentos educacionais; fortalecer parcerias com órgãos públicos e privados, especialmente a MultiRio; definir estratégias e controlar o funcionamento dos serviços e de utilização das diferentes mídias e suas linguagens na área educacional; coordenar as ações,

⁶² O Plano Nacional de Educação prevê, aprovado pela Lei n.13.005, de junho de 2014, que a educação em tempo integral seja ofertada para alunos das escolas públicas (cinquenta por cento), sendo que, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) sejam aos alunos da educação básica. Essa meta era para ser alcançada em 10 anos (2024) (Inep, 2015).

programas e projetos voltados para a apropriação crítica das mídias, em consonância com o Núcleo Curricular Básico Multieducação; acompanhar e avaliar novos processos e instrumentos criados para a melhoria da qualidade da educação na cidade; definir e monitorar indicadores gerenciais para sua área de atuação; elaborar relatórios gerenciais que subsidiem os gestores da Secretaria nos processos de tomada de decisão (Rio de Janeiro, 2012).

A Escola de Formação Paulo Freire (EPF) foi criada em 2012, pelo Decreto n. 35602/2012 e estava ligada diretamente ao secretário de Educação. Era responsável pela interlocução da formação continuada dos professores com as diferentes Gerências da SME, com as seguintes atribuições: “Definir, em conjunto, com a Subsecretaria de Ensino, a Política de Formação do Professor da Rede Pública Municipal de Ensino do Rio de Janeiro” (Rio de Janeiro, 2012). Cabia também à EPF planejar, implementar e avaliar a formação continuada do professor. E ficava na sua esfera de atuação, ainda, “estabelecer parcerias com organismos nacionais e internacionais de referência em educação a abertura para buscar” (Rio de Janeiro, 2012) a captação de recursos externos para aplicar na formação do professor.

Em 2014, a Subsecretaria de Novas Tecnologias Educacionais foi excluída da estrutura da SME, pelo Decreto n. 38.271/2014 e, em 2016, pelo Decreto n. 41.990/2016, a EPF passou a integrar a Subsecretaria de Ensino e quatro novas Gerências foram criadas: Gerência de Inovação e Tecnologia Educacional (E/Sube/CED/Gite); Gerência de Projetos de Extensão Curricular (E/Sube/CED/GPEC); Gerência de Acompanhamento e Monitoramento Pedagógico (E/Sube/CED/Gamp) e Gerência de Avaliação (E/Sube/CED/GAV)⁶³.

Com relação à Gerência de Mídiaeducação (GME), além das Salas de Leitura, em 2011 ela passou a administrar mais 14 Bibliotecas Populares da Secretaria Municipal de Cultura para a SME, que passara a fazer parte da Gerência de Mídiaeducação.

Ao se avaliarem as competências da GME, percebe-se que as alterações foram poucas, mas significativas:

Planejar e coordenar o acesso de professores e alunos aos meios de comunicação e suas linguagens; propiciar condições para a pesquisa de novas linguagens em educação; gerenciar as ações, programas e projetos voltados para a apropriação crítica das mídias, em consonância com o Núcleo Curricular Básico Multieducação;

⁶³ Também 2016, por meio do Decreto n. 41.877, criou-se o Monitoramento de Metas e Resultados. (Rio de Janeiro, [201-]).

fortalecer parcerias com órgãos públicos e privados, especialmente a MultiRio; gerenciar projetos voltados para a promoção da leitura e formação de leitores; Planejar, implementar e avaliar políticas de formação continuada para professores e bibliotecários da Rede Pública Municipal de Ensino, em especial para àquelas que atuam nas unidades que possuem Salas de Leitura e Bibliotecas Escolares, em conjunto com a Escola de Formação do Professor Carioca - Paulo Freire e a Coordenadoria de Recursos Humanos; orientar os órgãos regionais na implementação de propostas educacionais dentro da sua área de atuação; promover e gerenciar ações para ampliar o acervo das Salas de Leitura e das Bibliotecas Escolares, com material específico para estes espaços; gerenciar a apropriação das diferentes mídias e suas respectivas linguagens na área educacional (Rio de Janeiro, 2016).

O documento não retirou nenhuma das atribuições, só substituiu verbos como “implementar”, “elaborar”, “promover” e “coordenar”, pelo termo “gerenciar”, e também foi retirado o nome Laboratório de Informática e incluídas as Bibliotecas-escola. Com relação à MultiRio, manteve-se a atribuição de “fortalecer parcerias com órgãos público e privado, especialmente a MULTIRIO” (Rio de Janeiro, 2011).

A Gerência de Inovação e Tecnologia Educacional foi a mais importante para a implementação de ações relacionadas à Política de Mídia e Tecnologia⁶⁴ na educação, constituída no período anterior, por meio do Plano Municipal de Educação e dos Fascículos de Mídiaeducação e Salas de Leitura.

Implementar e articular o uso das novas tecnologias e metodologias inovadoras na Educação; estimular continuamente a equipe de trabalho a partir da realização de cursos, leituras e debates e a realização de pós-graduações na área; definir estratégias para implementação de inovações tecnológicas e metodológicas na Educação, favorecendo a inserção e a utilização de inovações pelo professor; planejar, elaborar e acompanhar projetos pilotos de inovações tecnológicas e metodológicas; colaborar com a formação de profissionais da Educação para uso de novas tecnologias de informação e comunicação e metodologias; planejar e ministrar formações docentes destacando as novas tecnologias; desenvolver e comunicar ações na SME através do Portal Rioeduca e das redes sociais; acompanhar e monitorar ações inovadoras de tecnologia e metodologia na SME; comunicar e incentivar práticas pedagógicas exitosas na SME; divulgar e disponibilizar material pedagógico através de ferramentas digitais; planejar soluções inovadoras em tecnologia e metodologia para SME; prestar consultoria para definição de políticas públicas para o uso das novas tecnologias na Educação; manter intercâmbio com entidades públicas e privadas; estabelecer metas e indicadores para monitoramento e avaliações de ações pedagógicas com o uso das novas tecnologias; colaborar com o IplanRio na elaboração de termos de referência e projetos para SME; integrar soluções

⁶⁴ A escolha desses dois termos se deu porque esse ainda é um embate no campo, pois se buscou instituir o nome mídiaeducação em oposição ao que se viveu com relação à tecnologia da educação como uma ferramenta defendida pelo tecnicismo. Mas no atual Plano Nacional de Educação esse foi o termo mais utilizado, conforme se verá mais à frente, e os documentos legais acompanham esse discurso defendido pelo governo federal.

tecnológicas nas plataformas Educopédia e no portal Rioeduca.net; estabelecer o portal Rioeduca e as redes sociais como veículo de comunicação de ações na SME. (Rio de Janeiro, 2016).

A MultiRio continuou sendo uma empresa ligada à estrutura organizacional da SME e poderia ser uma grande aliada na implementação desse plano de governo, pois já possuía equipamentos, uma equipe de profissionais qualificados para atuar na formação de professores, na criação de produtos e outros pontos tratados no Plano Estratégico. No entanto, o que se evidencia é a criação de uma nova estrutura na SME, uma Gerência com algumas atribuições anteriores da Gerência de Mídiaeducação, principalmente quando se tornou Departamento.

A atuação da MultiRio foi perdendo presença ao longo dessas gestões, conforme revelado pelos documentos consultados. Na gestão de 1993 até 2008, a MultiRio fazia interlocução com cinco gerências da SME. Já na nova estrutura, a MultiRio foi citada duas vezes no Decreto n. 35.876/2012, sendo uma vez na Gerência de Mídiaeducação e outra na Subsecretaria de Novas Tecnologias Educacionais, com a mesma atribuição. No Decreto n. 41.990/2016, a MultiRio foi mencionada apenas uma vez, fazendo interlocução somente com a Gerência de Mídiaeducação. Observa-se que, nessa gestão, os grandes articuladores das ações foram os dois projetos criados: a plataforma Educopédia⁶⁵ e o Portal Rio Educa,⁶⁶ ao lado da Escola de Formação Paulo Freire,⁶⁷ mencionada oito vezes no documento.

Nesses documentos, também se percebe uma mudança com relação aos conceitos de mídiaeducação para tecnologias da educação. Trata-se de um embate presente no campo.⁶⁸ Nos textos dos Fascículos e no Plano Municipal de Educação (PME-2008), esteve presente o termo e a concepção de mídia, que foi empregada com diferentes significados por diversos burocratas entrevistados.

⁶⁵ Nesse período, foi um ator muito importante para essa gestão e responsável pela formação de professores da rede municipal de ensino.

⁶⁶ Tratava-se de uma plataforma de aulas digitais de cada disciplina, criada em 2010, pela Secretaria Municipal de Educação, a fim de ser um material de apoio aos professores, realizado por professores selecionados da própria rede, com base nas orientações curriculares da SME. (Rio de Janeiro, 2010).

⁶⁷ Segundo divulgação no próprio portal, esse foi um espaço criado pela Secretaria Municipal de Educação, onde os professores divulgavam seus trabalhos, trocavam experiências e podiam também dar suas opiniões. (Rio de Janeiro, [2019b]).

⁶⁸ Ainda nessa direção, até mesmo na implementação do Proinfo, pois não entendia que a Informática fosse uma disciplina e acabou não designando um professor para esse fim, mas deixou que essa ação ocorresse em parceria com os professores de Salas de Leitura e os de sala de aula.

Entende-se que essa mudança estava congruente com o Plano Nacional da Educação (PNE) e a Lei n.13.005/2014 (Lei Ordinária de 25/6/2014). De acordo com a Lei, no Art. 8º:

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE, no prazo de 1 (um) ano contado da publicação desta Lei (Brasil, 2014).

Ao longo de todo o anexo ao documento, diversas vezes a palavra “tecnologia” foi mencionada nas metas da Educação Infantil, do Ensino Fundamental, do Ensino Médio, da Educação de Jovens e Adultos e da Educação Especial, nas metas das escolas da cidade e do campo que atendiam comunidades indígenas e quilombolas, bem como na formação de professores e nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Nessa lei, a Meta 7.15 previa triplicar o número de computadores por aluno e também, até o quinto ano da vigência, universalizar o acesso à rede mundial de computadores em banda larga de alta velocidade nas escolas da rede pública de Educação Básica, promovendo a utilização pedagógica das tecnologias da informação e da comunicação.

Mas no início do Governo Eduardo Paes, o que ainda estava em vigor era o Plano Municipal Educacional (PME), aprovado em 2008 (Lei n. 4.866), e ao longo de sua gestão ocorreu o processo de adequação ao atual Plano Nacional de Educação⁶⁹ – fato ocorrido na audiência pública do dia 5 de junho de 2016, cujo documento foi discutido na Conferência Municipal da Educação, de 23 a 26 de maio de 2016.⁷⁰

No PME, 2008, no capítulo 3.4 – Mídia e Educação (Rio de Janeiro, 2008, p. 69), percebe-se a escolha da cidade do Rio de Janeiro de tratar esse tema pelo termo “mídia”, demonstrando que se tratava de uma quebra de paradigma em relação a função só instrumental dado ao termo tecnologia anteriormente, trazendo uma

⁶⁹ Foi preciso reformular o PME porque o documento nacional (PNE) havia sido alterado em 2014, com as 20 metas, e a orientação era que o PME de cada município estivesse de acordo com esse documento.

⁷⁰ Segundo Simone Monteiro, a discussão do PME começou atrasada, mas já estava na Câmara, embora o Plano ainda não tivesse sido aprovado porque alguns segmentos da sociedade não concordavam com alguns artigos do documento, como o Sindicato dos Professores, o grupo Escola Sem Partido e membros representantes dos movimentos de gênero (ARAÚJO, 2017).

perspectiva mais crítica e pedagógica dos usos dos meios tecnológicos (Rio de Janeiro, 2008, p. 84).

A Secretaria Municipal de Educação começara apresentando uma discussão muito presente naquele momento histórico, em torno das tecnologias e mídias, centrando o debate principalmente na TV como “salvadora da pátria” ou “vilã”:

Ultrapassando a rejeição ou a apologia das mídias em sua relação com a educação, é preciso buscar um novo paradigma educacional, que considere a necessidade de discutir a questão, analisando seus reflexos nos processos de produção e circulação de informações, idéias, sentimentos e valores, bem como nos processos constitutivos de conhecimentos de crianças, jovens e adultos (Rio de Janeiro, 2008, p. 84).

Nesse documento, observa-se claramente a preferência pelo termo “mídia” em vez de “tecnologia”, com o entendimento dessa mudança de nome como condição para uma mudança de paradigma.

O novo PME – que, naquele momento, ainda era projeto de lei, e veio a ser aprovado em 28 de maio de 2018 – foi transformado na Lei n. 6.362/2018. O termo utilizado foi “tecnologia”, alinhado às metas do PNE, só aprovado no último ano de gestão do prefeito Eduardo Paes.

Além disso, houve um investimento muito grande nas redes sociais por parte da SME. O objetivo era que tanto as redes sociais como o portal Rio Educa estabelecessem um veículo de comunicação das ações da SME, conforme uma das atribuições da Gite.

Com relação à MultiRio, em 2009 voltou para a sua Presidência a Dra. Cleide Ramos – uma das presidentes da empresa na sua gênese, ficando ali por seis anos – e, nessa gestão, permaneceu durante oito anos consecutivos. Em relação a essa atuação, só se identifica o Decreto n. 30.829, de 26 de junho de 2009, que alterou a redação das cláusulas Quinta, Sexta e Décima do Contrato social da MultiRio.

Uma das cláusulas está relacionada ao capital social; a outra, altera a administração da Sociedade; e, por último, há uma que diz qual legislação é aplicável à sociedade, a Lei n. 10.406/2002 (Direito Civil) e a Lei n. 6.404/76 (Direito Empresarial).

Nessa gestão, em termos de fatores institucionais, como se pode perceber, a empresa MultiRio permaneceu com sua estrutura original, mas sofreu um corte de 20% no orçamento, o que afetou a produção e a gestão da empresa.⁷¹

Nesse período, o trabalho desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação foi direcionado às Salas de Leitura e às Bibliotecas Escolares da rede pública municipal de ensino do Rio de Janeiro. A Gerência de Mídiaeducação assumiu o Projeto Rio, uma Cidade de Leitores.⁷² Uma de suas ações foi “a apropriação crítica das diferentes mídias e suas respectivas linguagens, por professores e alunos da rede pública municipal de ensino, no contexto do Programa Escola 3.0.”⁷³

Percebe-se que foram muitas as ações dessa Gerência, realizadas, principalmente, com o envolvimento dos professores das Salas de Leitura. Identificou-se, também, que esse foi um momento de centralização de diretrizes relacionadas com tecnologia, que envolveu a criação de uma Subsecretaria de Tecnologia, que incorporava a GME ao seu trabalho, com o nome de “Leituras”, além de atuar em projetos de mídia. Pode-se dizer que foi um período de muitas ações e parcerias.

As ações do setor envolvem o planejamento, monitoramento e avaliação do trabalho das Salas de Leitura e Bibliotecas Escolares da rede pública municipal de ensino do Rio de Janeiro, além da coordenação de ações e projetos ligados a Subsecretaria de Tecnologia (E/SUBE/TE), dentre as quais podem ser destacadas: PROINFO-Programa de Informática Educativa do Governo Federal (laboratórios de Informática nas escolas, TV Escola e DVD Escola, Portal do Professor, NTM e UCA), Educopédia (Grandes Obras, Asas de papel e Educoteca), Cineclube nas Escolas, e ações em parceria com a MultiRio e outras Instituições. (Rio de Janeiro, 2013, p.2).

⁷¹ Essa informação foi comentada por Eduardo Guedes e entendeu-se que seria interessante verificar tal redução. Identificou-se, assim, que, até a gestão de 2020, os cortes orçamentários foram de 35% com relação ao ano de 2015. Nesse ano, o valor era de R\$ 35. 717.443,00 e, em 2020, passou a R\$ 23.396.300,00. Na segunda gestão do prefeito Eduardo Paes, ele chegou a aumentar em 13% o orçamento inicial, mas, em 2015, já começou a reduzir em 3,3%, embora continuando acima do orçamento de 2013 (9.3%); e, na gestão Crivella, no primeiro ano, voltou aos mesmos níveis de 2013, chegando ao fim da gestão com uma redução de 26,2% com relação a 2013 (Lei n. 5.551/2013; Lei n. 5.687/2014; Lei n. 5.836/2015; Lei n. 6.045/2016; Lei n. 6.122/2016; Lei n. 6.318/2018; Lei n. 6.481/2019; Lei n. 6.707/2020).

⁷² O Programa Rio, uma cidade de leitores foi uma das ações estratégicas da SME/RJ, cujo objetivo era “a consolidação de uma política pública do livro e da leitura na rede pública municipal de ensino da cidade do Rio de Janeiro.” Nesse projeto, os eixos trabalhados eram: ampliação e melhoria de acervos; formação de mediadores de leitura e desenvolvimento de ações educativo-culturais de estímulo à leitura.

⁷³ Sistema de gestão acadêmica que integrava várias informações e outros sistemas, a fim de organizar as informações e ter controle maior sobre as ações de cada escola (Rio de Janeiro, [2019b]).

Nesse contexto, percebe-se que os termos “leitura” e “leitores” assumem uma perspectiva de convergência entre mídias, pelos quais o livro passa a ser entendido como objeto cultural e a leitura, como prática social.

No documento constam 68 ações da Gerência de Mídiaeducação para o ano de 2013,⁷⁴ sendo uma delas relativa à parceria com a MultiRio:

As ações desenvolvidas pela Gerência de Mídia-Educação em parceria com a MultiRio têm como principal objetivo disseminar o uso dos conteúdos e recursos disponibilizados pela empresa para a rede municipal e envolvem a divulgação da programação e dos produtos, a indicação de pautas para o programa de TV “Cidade de leitores” e a realização do QUIZ “Uma obra e seu autor”, organizando a audiência nas escolas e a premiação dos envolvidos (livros), a cada edição do programa (Rio de Janeiro, 2013, p. 12).

A Gerência também assumiu vários cursos de formação de professores, a fim de promover a apropriação da linguagem audiovisual e de conhecimentos de produção e exibição. Firmou também parcerias nacionais e internacionais, públicas e privadas, como: Cinemateca Francesa,⁷⁵ Pontocine, Cineduc, Imagens em Movimento, Anima Mundi, Cine Tela Brasil, Cine Adapt, Pequeno Cineasta etc. Além dessa atuação, previa “o desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre o trabalho desenvolvido” (Rio de Janeiro, 2013, p. 9).

Esses parceiros desenvolviam projetos relacionados à utilização do cinema e do audiovisual na formação de professores e alunos. Mas a GME teve outros parceiros para a formação em leitura literária, promovendo concursos entre professores e alunos, por exemplo: Concurso de Redação Folha Dirigida, parceria com as editoras dos livros comprados para os profissionais da rede, a partir de votação *online*, Libre – Liga das Editoras Brasileiras, Instituto C&A⁷⁶, Academia Brasileira de Letras (ABL), Fundação Nacional do Livro Infantojuvenil (FNLIJ),

⁷⁴ Segundo a professora Carla Celestino, gestora da Gerência de Leitura na última gestão Crivella, essa Gerência viveu um período sem verba específica para realizar alguns desses projetos (Celestino, 2020).

⁷⁵ O projeto era baseado na metodologia de Alain Bergala e previa a participação de alunos na rede em Bengala, com eventos de intercâmbio na França. Sabe-se que alguns eventos foram realizados nesse período com a presença do cineasta no Brasil, mas não há informação se ocorreu alguma ida de estudantes ao exterior.

⁷⁶ Com esse instituto, foi realizado o concurso Escola de Leitores, em parceria com a SME e a Fundação Nacional do Livro Infantojuvenil (FNLIJ). O prêmio era em dinheiro para implantação do projeto selecionado; contando com consultoria da equipe da FNLIJ ao longo do ano letivo; viagem à Colômbia de dois representantes por escola vencedora, para intercâmbio com outras políticas públicas de leitura. A professora que cedeu todo esse material para a pesquisa integrava uma das escolas ganhadora do concurso e participou da viagem.

Livraria Cultura, Livraria da Travessa, Fundação Volkswagen/ Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec).

Como se pode observar, a GME atuava tanto na formação da leitura literária para professores e alunos como na formação e produção de linguagem audiovisual, construindo uma rede de interlocutores para além da rede municipal.

Nota-se que a GME estava mais articulada às demandas da Subsecretaria de Tecnologia e ao plano de governo do Executivo. Nesse documento, expõe que “a participação dos professores regentes de Sala de Leitura e de Sala de Aula, que devem promover uma série de ações a partir de um planejamento conjunto” da Coordenadoria Técnica da E/Sube/CED e a Gerência de Mídia Educação (GME) (Rio de Janeiro, 2013, p.8).

Observa-se, ainda, a promoção de concursos com a comunidade escolar e também evento de confraternização mensal com os profissionais da rede, por meio do Sarau do Professor, realizado na Escola de Formação Paulo Freire.

Os professores também participavam do Salão do Livro/FNLIJ⁷⁷ e da Bienal Internacional do Livro do RJ, coordenada pela E/Sube/CED/GME⁷⁸, com visitas às escolas, compra de livros pelas escolas e com estande da SME para exposição de trabalhos.

Vale destacar também a continuidade do projeto Cineclube nas Escolas, com a parceria do projeto Anima Escola:⁷⁹ “tem como pressuposto a incorporação da linguagem de animação às práticas educativas favorecendo a criação de diferentes formas de expressão.” Um projeto de formação para os professores das Salas de Leitura foi realizado, com a aprendizagem de técnica e realização de produções.

Nesse período, a Gerência de Mídiaeducação tinha uma equipe de aproximadamente 30 pessoas e verba própria para executar os projetos (Celestino, 2020).

⁷⁷ Nesse evento, os profissionais da rede também participaram do Seminário FNLIJ, entre outras atividades propostas pela organização (Rio de Janeiro, 2013).

⁷⁸ Desde 2001, escolas, creches, EDI e Bibliotecas Escolares Municipais passaram a receber verba específica para compra de livros nesses eventos. Cada unidade indicava dois profissionais para a realização da compra, sendo um deles, preferencialmente, o regente de Sala de Leitura (Rio de Janeiro, 2012; p. 3).

⁷⁹ Oficinas de Animação nas quais os professores aprendiam técnicas de animação e podiam realizar uma produção com os próprios alunos e participar do concurso que selecionavam produções para o Anima Mundi. Nesse curso, os professores passavam por diferentes etapas de produção, utilizando o sistema Mua, sendo acompanhados por técnicos que atuavam no festival (Rio de Janeiro, 2013, p.10).

Segundo Simone Monteiro, desde que estava na universidade sempre fez muitas atividades ao mesmo tempo, “participava de alguns projetos de extensão como convidada de amigas que já estavam na universidade, a gente fazia algumas propostas e trabalhava em ONGs também; então, sempre fiz muita coisa ao mesmo tempo” (Araujo, 2020). Isso repercutiu na sua forma de agir e sua atuação na SME.

Essa gestão conseguiu uma forma de atender à demanda do Executivo e fortalecer seu trabalho de mediação na Gerência, a partir de uma concepção ampla da leitura, buscando, assim, consolidar o ator GME e se tornando referência para esse campo na rede. Ao longo da entrevista, Simone disse ter levado a professora Catarina Harriet Machado Vasconcellos Soares Baphista tanto para a SME como para a MultiRio: “eu trouxe uma pessoa que era professora da minha confiança e que eu sabia que podia me ajudar a segurar o pepino, né” (Araujo, 2020).

Esses projetos foram realizados durante as duas gestões do prefeito Eduardo Paes, com pequeno alcance, pois a questão da comunicação e da interlocução entre os atores foi um obstáculo político. A entrevista com a gestora da Gerência de Leitura revelou que, mesmo depois de tantos anos na rede municipal, atuando como professora, diretora-adjunta e diretora de EDI, a gestora não conhecia o trabalho da GME:

[...] na época, eu não sabia nem de onde vinha essa Sala de Leitura ... acho que essas coisas eram pouco conversadas ... essas políticas, elas não eram muito passadas de maneira total ... tanto que eu vim ((sem saber)) que existia uma Gerência que cuidava das Salas de Leitura quando eu vim trabalhar aqui ... há um ano e pouco ... para mim, as Salas de Leitura eram mais uma parte, né, como um todo da Educação Básica ... e eu não sabia que tinha uma parte que cuidava somente disso, né ... o que é uma pena porque aí a gente foi conhecendo, né ... e a gente sabe, né, ouve-se comentários que se pensou em terminar com essa Gerência por várias vezes ... durante vários anos, né ... porque não se via muito propósito mais para ela, né ... isso desde 2000 e sei lá, 2010 ... 2012 ... 2014 ... e quando você chega aqui ... você vê que tem muito trabalho a se fazer, né ... tem muita coisa ... tem uma história ... eu realmente não conhecia assim, aí hoje a gente conhece ... eu não sabia quem era a Simone Monteiro ... 20 anos de Prefeitura, né ... e é uma pessoa realmente que tem todo um potencial ... tem todo o seu valor histórico aí dentro ... dessas Salas de Leitura, né, eu digo assim ... como é que uma coisa tão importante não é ... não sei se os meios de comunicação eram mais confusos ... eram mais difíceis de ((inaudível)) se dependia da Coordenadoria ... se dependia da Direção da escola ... né, a gente em sala de aula, a gente faz o nosso trabalho ... a gente não tinha muito essa preocupação de buscar certas coisas, né ... de um tempo para cá, as pessoas já têm acesso diferente (Celestino, 2020).

Compreende-se que, nesse período, Simone Monteiro se destacou como uma burocrata de médio escalão empreendedora. Ela demonstrou sagacidade para identificar que o Projeto Rio, uma Cidade de Leitores era uma janela de oportunidade para fortalecer o trabalho da Gerência de Mídiaeducação, de acordo com o que ela defendia e acreditava (Kingdon, 1995). Simone Monteiro viu naquele contexto uma chance de agir com relação ao conceito de leitura de forma ampla, de acordo com a concepção de leitura de mundo em Paulo Freire, implementando, assim, mudanças políticas. Interessante perceber que aquele não era um momento que apresentava uma realidade de desafios e limitações para a atuação da gerente Simone, diferentemente da gestão anterior, que tinha uma relação próxima da secretária de Educação e muito poder, a ponto de levar a Divisão de Mídiaeducação a ser Departamento de Mídiaeducação. Nesse contexto, mesmo sendo rebaixada na estrutura organizacional, Simone conseguiu abordar o problema de maneira que deu maior legitimidade e visibilidade à Gerência. Nessa gestão, o Executivo implementou uma estrutura na organização institucional da SME com subsecretaria de Tecnologia Educacional e, depois, como Gerência de Inovação e Tecnologia, que tinha como objetivo esse avanço do uso das diferentes tecnologias e a formação do professor, porém em outra vertente do que Simone Monteiro acreditava, na concepção desenvolvida na gestão anterior com os Fascículos e o PME.

A Gerência de Mídiaeducação acabou atuando também na formação do professor, no uso do cinema nas escolas por meio do Projeto Cineclubes e na realização de muitas parcerias com outros atores do terceiro setor, ONGs, dando assim visibilidade ao seu trabalho.

Já com relação à MultiRio, observa-se pouca interlocução, de acordo com os depoimentos dos entrevistados. Vimos que Morgana relata ter um pouco dessa interlocução, mas que é instituir um espaço, dentro das Salas de Leitura, para a MultiRio, isso para uma empresa que tem a finalidade de ser produtora ou TV educativa para a rede municipal de ensino. [...] que, aí, foi quando a Simone estava lá ... eu falei com a Simone ... a gente começou a criar o campo/a ideia de criar o cantinho da MultiRio na Sala de Leitura ... as Salas de Leitura passam a ter orientação da Mídiaeducação lá da Secretaria para que façam o Cantinho da MultiRio ... então, todo o acervo para ficar disponibilizado em uma estante, né ... então você começa de novo a trazer essa visibilidade ... dizer, olha a empresa ainda existe né ... (Rezende, 2020).

Contudo, as ações da MultiRio nesse período foram pontuais e não houve participação da empresa com seu principal cliente, a SME, que demandava a criação

de produtos para auxiliar na promoção de uma educação na qual as mídias ou tecnologias estivessem presentes.

Marinete comentou que fez toda a diferença ter um projeto:

[...] produzir e botar na prateleira ... porque a gente mandava para as escolas ... mandava Multikit ... mandava tudo ... depois por internet e, né, disponibilizamos tudo no *site* ... botar na prateleira não faz que ninguém utilize ... primeiro que tem a dificuldade de utilização do próprio professor, porque ... primeiro ... usar mídia na sala de aula requer ... pensar diferente ... como já dizia Peter Durcker, que é um economista, né ... porque dá muito mais trabalho pensar diferente do que pensar somente usando as tecnologias (D'angelo, 2020).

Outro exemplo nesse sentido foi a Educopédia, plataforma para formação de professores pensada no âmbito da SME, sem a participação da MultiRio, mas como um projeto exclusivamente da Educação. Observa-se que a relação entre o alto escalão de ambas as instituições não era de interlocução e cooperação, embora nos documentos se fizesse referência a essas relações.

[...] um exemplo disso é a Educopédia que era pra ser um projeto da MultiRio mas, por algum motivo político, enfim, não sei, criou-se uma subsecretaria lá na SME de Tecnologia, e tudo mais, e ficou lá esse projeto ... esse é um dos exemplos assim, né ... e você/enfim, então, por mais que, nessa época, ainda se tinha dinheiro para gerar os Multikits ... coisa que hoje em dia não há ... quer dizer, na verdade, até esse ano, a gente tá vendo se consegue um dinheirinho para fazer, né, pelo menos ((inaudível)) da gestão ... (Guedes, 2020).

A Gerência de Mídiaeducação concluiu esse período com uma pesquisa na rede municipal do Rio de Janeiro, intitulada “Projetos de mídiaeducação nas escolas da rede pública municipal do Rio de Janeiro e aprendizagem escolar” (Duarte *et al.*, 2016), cujos coordenadores foram: Rosália Duarte (Grupo de Pesquisa em Educação e Multimídia/Grupem/PUC-Rio), Rita Migliora (Grupem/PUC-Rio), Joana Milliet (Instituto Desiderata⁸⁰) e Simone Monteiro (SME-RJ).

De acordo com o documento, essa pesquisa foi uma iniciativa do Instituto Desiderata, com participação de 911 escolas da rede municipal, cujos resultados foram:

De acordo com o levantamento realizado, 91% das escolas da rede pública municipal do Rio de Janeiro desenvolvem, regularmente, algum tipo de prática mídia-

⁸⁰ “Organização social que atua no Rio de Janeiro com foco no segundo segmento do Ensino Fundamental, de conhecer mais profundamente a realidade da mídia-educação nas escolas do Rio de Janeiro e reunir elementos que subsidiem as políticas públicas educacionais” (Duarte *et al.*, 2016, p.3).

educativa. Cerca de 80% delas têm como prática consolidada (soma das frequências diária, semanal, bimensal e mensal) a análise de filmes/vídeos (90,6%), de fotografias/imagens fixas (81,1%) e de matérias jornalísticas (80,8%). Estão em processo de consolidação nas escolas pesquisadas a análise de conteúdos veiculados em redes sociais (69,3% das escolas) e a avaliação de confiabilidade de informações veiculadas na internet (63,8% das escolas) (Duarte et al., 2019, p. 6).

Entendemos que, por se tratar de projetos de mídiaeducação nas escolas e relativos à aprendizagem escolar, essa pesquisa contemplaria a MultiRio por esta apresentar uma produção vasta de produtos, elaborados com o fim de instruir e informar por meio de programas televisivos (mais nas gestões da professora Cleide Ramos). A empresa é uma produtora de mídias que realiza animações para serem utilizadas pela rede, sendo que muitas delas foram realizadas com alunos e professores. A parceria GME/MultiRio está explícita no artigo quinto da Lei n. 3.616/2002 e nas atribuições da GME/SME. As atribuições das Salas de Leitura incluem também divulgação e incentivo ao uso dos produtos da MultiRio. A empresa ainda se apresentava como interlocutora nas atribuições da GME, sendo uma empresa pública, cujo principal “cliente” era a Secretaria Municipal de Educação. Mas esse não era o entendimento da professora Simone Monteiro. Ela entendia que era preciso a MultiRio “emergir das falas” dos entrevistados, no caso, os diretores que responderam ao questionário.

[...] não era muito o foco ... porque algumas questões dessa pesquisa ... hoje eu discuto com a Rosália ... e a gente, agora, vai ter a pesquisa da Joana, que tem uma outra abordagem ... mas o meu interesse é novamente fazer uma outra edição dessa pesquisa, né ... porque eu acho que a gente tem que analisar o contexto ... de produção da pesquisa, né ... primeiro, ela não tinha como foco o uso da produção da MultiRio ... então, isso não podia aparecer como questão ... ela tinha que emergir ... mas, para emergir, eu também acho que ... o sujeito da pesquisa foi o diretor da escola ... entende ... então, em alguns contextos, isso é muito interessante, porque ele conhece ... ele entende ... mas, em muitos contextos, o diretor respondeu por tabela ... ou pediu alguém para responder para ajudá-lo na resposta ... isso é um atravessamento que, para mim, é fundamental no entendimento do contexto dessa pesquisa, né (Araujo, 2020).

Entende-se que Simone Monteiro foi uma burocrata de médio escalão que se apresentava como uma empreendedora militante pela permanência das Salas de Leitura na SME e suas ações com mídiaeducação. Ela não operou, em momento algum, mudanças drásticas com relação ao trabalho existente nesse setor, mas operou mudanças lentas, pois percebeu a complexidade da política, do arranjo e dos atores envolvidos, caso de Regina de Assis, ex-secretária de Educação com vasta

experiência no campo e com atuação de empreendedora mais ativista, bem como de Cleide Ramos, uma pessoa reconhecida por sua trajetória política do município e sem reconhecimento social e político, o que não foi impeditivo para que ela agisse de forma incremental, isto é, de forma lenta, pensada, evitando o erro (Mintrom & Norman, 2009).

Simone Monteiro apresentou consistência e persistência de ação nesse sentido, com ideia clara sobre onde queria chegar, conseguindo assim a estabilidade no cargo por 16 anos e a permanência da Gerência de Mídia Educação na SME. Segundo Mintrom e Norman (2009), desenvolveu-se o “monopólio da política”: apoio de professores de salas de leitura que atuam na rede e realizam as ações, ou seja, um grupo de apoiadores restrito.

Atualmente, Simone Monteiro está na MultiRio e a Gerência de Mídia Educação mudou de nome, passando, primeiro, para Gerência de Leitura e Audiovisual e, hoje, para Gerência de Leitura, mas suas atribuições permaneceram. Esse foi o motivo que a levou a entender que seu ciclo como gerente da SME tinha se encerrado, sendo convidada para atuar na MultiRio.

4.7.1 MultiRio e suas ações

Nas ações da MultiRio, nota-se que Cleide Ramos voltou para a Presidência com o intuito de continuar desenvolvendo o projeto da TV Educativa, que empreendeu no início da criação da empresa, mesmo mantendo as alterações da presidente anterior, Regina de Assis, para que a empresa atuasse como uma produtora de mídias.

Em sua gestão, contratou também pessoas de confiança, como Denise Leite Chagas, Marinete D’Angelo e Marília Scofano, que atuaram na gestão da professora Cleide. Marinete D’Angelo foi a única que iniciou seu trabalho na MultiRio na gestão de Regina de Assis, mas logo saiu para desenvolver um projeto com a professora Cleide Ramos.

Marinete comentou que, nesta gestão, de 2009 a 2016, não queria ser gestora da Diretoria de Tecnologia Aplicada (DTA) e que, por isso, ficou como assessora e a professora Cleide contratou Felipe Coury, indicação de pessoa de sua confiança, que trabalhava no setor de Informática da empresa. Com sua saída precoce, foi

convidado Ricardo Petrarca, oriundo da Secretaria de Educação do Paraná. Tratava-se de um profissional muito bem-preparado, com uma prática muito interessante com relação à produção de mídia, mas que viveu atritos com a professora Cleide e foi demitido (D'angelo, 2020).

Ao ser perguntada sobre o motivo, ela disse que:

[...] eu acho que, primeiro ponto, eu não sei por que, mas a Cleide adquiriu uma confiança em relação a mim, então, na verdade, o desejo dela era que eu fosse desde o início a diretora ... aí acho, até, meio inconscientemente, porque não era eu ... era uma qualquer outra pessoa ... ela já tinha uma certa resistência ... não confiava tanto [...] então eu acho que passa por aí, porque o Cláudio [nome dito errado], o outro nem tanto ... porque o primeiro era um rapaz mais ligado à Informática, então ele não tinha embasamento necessário para se trabalhar nessa área da mídia educação. [...] passava pela confiança ... um dia ... eu até posso deduzir ... que um dia ela disse pra mim uma coisa/porque a Cleide era muito difícil..., mas porque ela era muito, muito autoritária ... as coisas tinham que ser do jeito que ela queria que fosse, não era fácil, não, a gente discutia muito ... porque eu não deixava de falar aquilo que eu pensava [...], de falar aquilo que eu achava que podia acontecer se fizesse e eu achasse que podia dar em errado né ... então eu me sentia na obrigação ... isso para mim era moral ... né eu não podia deixar a pessoa que está acima de mim ... né ... que confia em mim ... deixar fazer uma coisa errada ... na minha concepção então ... eu tinha que dizer o que eu achava ... aí se a pessoa escolhesse ou não esse caminho ou outro aí a responsabilidade não era minha e eu ficava com a minha consciência limpa ... tanto é que ela dizia assim ... aliás ela nunca disse isso para mim ... né ... ela disse pra Denise ... ela disse para mim o seguinte/disse pra Denise assim ... eu gosto de trabalhar com a Marinete porque ela discorda de mim mas quando eu digo que tem que ser do jeito que ela discorda né ela vai fazer que seja o melhor possível ... quer dizer eu não boicotava (D'angelo, 2020).

Já ao ser perguntada sobre o tipo de situação, o exemplo dado foi com relação à escolha de profissionais para trabalharem em algum projeto. Ela disse que Cleide gostava das pessoas que a agradassem com cuidados. Marinete contou também que algumas pessoas se aproveitavam dessa fragilidade e acabavam se aproveitando, não cumprindo o trabalho, e que ela tinha de resolver o problema.

Percebe-se aqui mais uma iniciativa da gestão anterior de ter um educador à frente da Diretoria de Mídia Educação (DME), o que só foi possível ao longo da gestão de Regina. Em todas as outras gestões da professora Cleide, a DME-MultiRio foi dirigida por Marinete (psicóloga e produtora de TV) e esses dois profissionais, sendo um formado em Tecnologia da Informação.

Com relação à Assessoria de Integração, foi escolhida outra profissional, Marília Scofano, que trabalhou na MultiRio nas gestões da professora Cleide Ramos; depois, veio Morgana Rezende, professora que atuou na SME, no momento em que a secretária de Educação, Regina de Assis, reformulou a estrutura da SME

e trouxe para compor os cargos de médio escalão seus orientandos ou estudantes de pós-graduação, que eram professores da rede de ensino, e ela já os conhecia desse meio de atuação.

Nesse primeiro momento, em 1995, Morgana, pertencente ao Departamento de Assuntos Pedagógicos (Rezende, 2020), desenvolvia um trabalho em parceria com Marinete D'Angelo, na época gestora da DTA na MultiRio, e esteve presente na gestão da professora Regina na 2ª CRE e, dessa gestão, foi para a MultiRio.

Em comparação com a gestão anterior, alguns projetos foram desativados, por exemplo, a revista *Nós da Educação* – que, segundo os entrevistados, era uma forma de a MultiRio chegar em cada professor, além da desativação do Rio Mídia e das mudanças ocorridas no portal da MultiRio.

Para Simone Monteiro, se a revista tivesse continuado, poderia ter chegado em outro patamar e corrigido pontos críticos.

[A revista *Nós da Escola*] tinha muita coisa que a gente achava interessante ... mas eu sempre achei que tinha uma superficialidade ... que não dava conta de tudo que a gente queria,⁸¹ né... [...] ... ainda era uma coisa que toca no assunto, mas não aprofunda ... acho que faltava muitas vezes esse aprofundamento nas abordagens ... pela natureza da própria produção, enfim... eu acho que se houvesse, ao longo das diferentes gestões, a continuidade de algumas ações, elas teriam chance de se consolidar e de se aperfeiçoar e chegar nesse patamar ... o problema é que, a cada nova gestão, muda-se tudo ... e aí não pode mais o laranjinha ... não pode mais o azulzinho ... não pode mais o verdinho ... sabe... então, assim, essa série é muito bacana, mas é muito marcada da outra gestão ... agora é a nossa... então, isso... para as políticas públicas, em geral, é um nó... esse é um grande nó... (Araujo, 2000).

Segundo Eduardo Guedes (2020), a revista era um projeto com tiragem de 30 mil exemplares, uma revista para cada professor, que fazia a MultiRio chegar até esse profissional, tornando a empresa presente na vida do professor da rede.

A maioria dos entrevistados da MultiRio afirmou que a relação entre SME e MultiRio era muito difícil e havia profissionais nas CREs que divulgavam a Educopédia, e não o material da MultiRio. Morgana chegou a comentar durante a entrevista que, embora essa divulgação fosse um pedido explícito, a resposta era sempre negativa.

À frente da Assessoria de Integração, Morgana realizou uma parceria com Simone Monteiro, de modo a ter na Sala de Leitura o Cantinho da MultiRio.

⁸¹ No Relatório de Gestão (2001-2008), ao falar da revista *Nós da Escola*, afirmou que o compromisso era garantir questões conceituais, mas com certa leveza para que fosse um convite à leitura e que promovesse a reflexão (Rio de Janeiro, 2008, p. 13).

Também falou durante a entrevista que precisou responder a um processo no Tribunal de Contas da União (TCU), porque três escolas das 2^a, 3^a e 7^a CREs informaram que não conheciam o trabalho da MultiRio, ao serem questionadas pelo Tribunal.

[...] quando chegaram lá, conversando não sei quê ... perguntaram da MultiRio e ninguém conhecia ... as pessoas falaram que não conheciam a MultiRio ... e aí eles questionaram a gente ... eu lembro que, na época, eu respondi processo mais de 300 páginas e xeroquei todas as frequências que a gente tinha de todos os cursos ... não sei como é que está no acervo lá ... mostrando assim, olha aqui tudo que a gente foi fazendo (Rezende, 2020).

Em termos de relacionamento com os funcionários, a Presidência, que ficava no nono andar, era chamado de “Olimpo”, por estar distante dos trabalhadores, numa gestão verticalizada e hierárquica conhecida pelo jargão: “Cleide quer”.

Segundo Eduardo Guedes (2020), nesse período foi realizado um convênio com uma empresa para instalar e formar os profissionais da MultiRio no uso de uma plataforma digital para agilizar todo o processo interno de produção. Era um produto caro, de alta qualidade, mas pouquíssimo explorado. Infelizmente, acabou a consultoria, a renovação não foi feita por conta do custo alto. No fim, foi Guedes quem coordenou um GT destinado a buscar soluções para o problema com cada equipe técnica da empresa MultiRio

Guedes declarou que esse processo gerou alguns atritos entre a presidente e os funcionários, pois ela queria que eles atestassem a conclusão do trabalho. E eles disseram que não iam fazer isso porque a empresa não entregou o que estava no contrato e que, quando os processos não ocorriam como Cleide Ramos queria, podia haver até demissão.

Nesse sentido, Guedes (2020) afirmou que o problema precisava ser resolvido e por uma necessidade particular, pois entendia que a plataforma iria ajudar muito no desempenho do seu trabalho, bem como era uma possibilidade de crescimento profissional, ao ganhar reconhecimento. Foi nessa ocasião que conseguiu conversar com a presidente e dizer a sua necessidade de aumento salarial por questões particulares; Cleide o ouviu, e ele saiu de férias; mas, ainda em férias, ligaram para ele dizendo que tinha uma vaga na DME e ele voltou para assumir esse lugar. Isso ocorreu já no fim da sua gestão. Segundo Guedes (2020), a professora Cleide corrigia todos os roteiros e gostava de papel, algo pouco compatível com a

modernização introduzida pela plataforma digital. O perfil de Cleide é descrito pelos entrevistados como o de uma mulher resistente a mudanças e que mantinha seu jeito tradicional de gerir e de agir.

Durante o período em que Marinete D'Angelo ficou como assessora da professora Cleide, ela disse ter sido o seu melhor momento na empresa porque foi apresentadora de programa, escreveu livros, desenvolveu pesquisa, de forma mais livre. Comentou na entrevista sobre uma coleção que ela própria produziu sobre mídiameducação para comemorar os 20 anos da MultiRio, com textos de diferentes pessoas que faziam parte daquele contexto e das práticas da rede. Para chegar a esse documento, ela ofereceu um curso para cerca de 20 pessoas, selecionou os melhores trabalhos, tendo o cuidado de contemplar a questão de gênero. A participação das pessoas no curso atendeu às diferentes CREs e aos diferentes tipos de projetos. Porém, eles se recusaram a receber os livros porque a escola não tinha sido contemplada. Isso a fez questionar:

[...] quer dizer o que que isso pra mim diz, né, reflete a falta de engajamento ... de mobilização ... de conhecimento da importância ... né, do produto que é disponibilizado feito pra eles ... aí eu me pergunto, né ... será que eles acham que a gente não está falando para eles ... porque pode ser porque a comunicação é assim, né, de repente você é um emissor e o outro ... você não tá conseguindo chegar até o outro porque você não tá falando pra ele, né, mas, olha, as coisas/os programas são todos produzidos ... sempre com a participação de alguém da SME ... (D'angelo, 2020).

Marinete também disse na entrevista que a empresa sempre solicitou que um representante da SME participasse da MultiRio, mas que isso só veio a ocorrer na primeira gestão da professora Cleide. Na segunda gestão da Cleide, foi preciso contornar a falta de comunicação entre as duas agências municipais mediante a estratégia de contratar especialistas para colaborar na elaboração de programas que, depois, eram submetidos à equipe da SME:

nós contratávamos especialistas ... pessoas especializadas nas áreas e submetíamos os programas antes para os especialistas da SME ... apresentavam os roteiros ... a exibição, sempre deixando à disposição, e... então a gente queria que fosse alguma coisa que atendesse às demandas deles e quem pautava o que queria de conteúdo e para que série ... era a SME ... numa reunião anual, no início do ano, a SME dizia, olha ... esse ano eu estou precisando de um programa pra educação infantil ... uma série para a educação infantil ... estou precisando de um programa para trabalho ... iniciação ao trabalho sobre o trabalho ... estou precisando de um sobre educação sexual (D'angelo, 2020).

A gestora da DME/MR falou de dois programas muito bem-sucedidos: um foi encomendado pela secretária de Educação, sobre adolescência, que foi acompanhado por um especialista de São Paulo: o Megassaudável⁸², que foi, segundo Marinete, “minha menina dos olhos”. O segundo programa tratava de questões de violência nas escolas.

[...] questões de violência nas escolas ... então, nós fizemos tipo psicodrama ou Teatro do Oprimido ... do Boal, assim usando aquelas metodologias ... nós fizemos um fórum ... convidamos diretores ... professores ... pais e alunos que formassem um fórum ... o apresentador, ele trazia a questão, então ele trazia uma sinopse ... o pai bate na criança e a professora vê as manchas no corpo da criança ... esse é o início ... só que a técnica era as pessoas mudarem de papéis ... então, um diretor da escola podia escolher fazer qualquer coisa menos ser diretor nessa encenação, e a encenação era livre ... as pessoas construíam a situação [...] então era muito legal ... e funcionou muito bem para o trabalho dessa equipe [...] ... então, assim, quando a gente conseguia trabalhar com as equipes ... a gente conseguia tirar um resultado de excelência ... e aí, qual era a vantagem ... que a equipe se sentia dona do produto, então, a equipe tinha interesse de fazer que o produto chegasse até o campo (D’angelo, 2020).

Marinete também fez referência à divulgação da Educopédia nas CREs, lembrando um episódio envolvendo uma reunião de fim de ano com as CRES, em que uma pessoa da equipe das coordenadorias Regionais de Educação tinha sido designada para a divulgação da plataforma, embora não tivesse ninguém para divulgar os produtos da MultiRio.

Segundo Marinete, esse mesmo profissional da CRE poderia divulgar também os produtos da MultiRio e, nas CREs, tinha um profissional que fazia a mediação com as Salas de Leituras Polos a fim de articular o trabalho (D’angelo, 2020).

Morgana afirmou também que a Presidência da MultiRio fez pedido para a secretária de Educação para ter um profissional que fizesse essa ponte com as escolas, com o objetivo de divulgar os produtos da MultiRio, mas nunca tinha sido autorizada. A alegação era que as CREs não tinham pessoal para esse trabalho – apesar de toda CRE, como já foi dito, ter um profissional para a interlocução com as Salas de Leituras. Marinete e Eduardo Guedes também relataram nas entrevistas

⁸² Ver MultiRio. Disponível em:

[http://multirio.rio.rj.gov.br/index.php/busca?mult=&cat=&tip=&proj=2712&txt=&ord=.](http://multirio.rio.rj.gov.br/index.php/busca?mult=&cat=&tip=&proj=2712&txt=&ord=)

Acesso em: 9 fev. 2021

que, nesse período, mesmo com todas as dificuldades, foi iniciada a produção com outras mídias.

Nesse período, foi elaborada a coleção “Que Medo⁸³!”, iniciativa da MultiRio premiada, distribuída para as Salas de Leitura, assim como a coleção de quadrinhos. No entanto, os professores não as divulgavam e não tinham conhecimento de que se tratava de uma produção da MultiRio.

Outra situação – relatada por Simone Monteiro e presente em várias outras entrevistas – demonstra a incompreensão da rede acerca do trabalho em conjunto entre a SME e a MR. Isso ficou mais claro e marcado neste momento:

[...] aí depois Marinete, já no contexto de Cláudia Costin ... com a Gite ... com Subsecretaria ... Rafael Parente e, nós, na Gerência de Mídia, fizemos uma reunião conjunta ... e Marinete levou a proposta de fazer novamente esse questionário⁸⁴... só que, naquele momento, ela propunha que a Secretaria fizesse isso ... e aí a gente disse a ela ... eu e a Gisele, na época, gerente da Agite ... a gente disse ... olha só ... a gente apoia o trabalho ... mas a análise de recepção da MultiRio pelo público tem que ser feita pela MultiRio ... não somos nós que temos que fazer isso, né ... é o contrário, aí não é aqui ... é até interesse nosso saber o rebatimento da rede ... mas essa ideia ela tem que ser capitaneada por vocês ... a gente vai apoiar ... vai, né, fazer circular ... pedir o pessoal para preencher ... incentivar ... falar nas reuniões e tudo mais ... mas esse levantamento de dados tem que ser feito por vocês ... (Araujo, 2020).

Mesmo doente, Cleide Ramos continuou à frente da empresa e enfrentou uma disputa política com Jandira Feghali (então secretária de Cultura), que queria transferir a MultiRio para sua Secretaria.

[...] você é um contratado ... você tem um contato próximo, mas não o suficiente para entender o organograma de uma empresa, é impossível ... é impossível, bom, no meu caso, não sei se para todo mundo ... você não sabe os meandros ... os problemas ... as dificuldades ... os desafios políticos ... eu lembro de uma luta da professora Cleide com a Jandira em especial ... que eu estava do outro lado do *front*, já estava no Futura, com participação, acho que até na Globo News ... que eu cobri ... a Jandira estava querendo a MultiRio para ela, 2013, sei lá, por aí ... eu não estava na MultiRio ... ninguém acreditava que a professora Cleide iria ganhar, ninguém ... [...] levar a MultiRio [para a Cultura (...)] foi dois mil e por aí, eu não vou lembrar exatamente o ano, mas, assim, ela travou, pode ter sido 2009 ... eu estava chegando ... eu lembro que eu estava cobrindo, de alguma maneira, eu soube disso ... cobri ... já não estou lembrando mais com clareza ... mas ela brigou e conseguiu manter a MultiRio na educação ... (Gomide, 2020).

⁸³ Ver em MultiRio, Disponível em <http://multirio.rio.rj.gov.br/index.php/busca?mult=&cat=&tip=&proj=8277&txt=> . Acesso em: 9 fev. 2021.

⁸⁴ O objetivo da reunião foi apresentar uma proposta de pesquisa, com um questionário, aplicado em toda a rede municipal, a fim de perceber o alcance da MultiRio nas escolas, mas que seria desenvolvida pela SME.

Depois desse episódio, em 2016, o prefeito Eduardo Paes colocou o prédio da empresa à venda e:

[...] em 2016 os concursados conseguem se juntar, entendem que a professora entregou a rapadura ... fala: não, não vou lutar por isso ... consigo fazer a MultiRio em outro lugar ... imagina, 160 funcionários ... eles se juntam sob liderança de dois ou três ... fazem um estudo sobre aquela venda do prédio e chegam a um erro ... o que atrasa a venda ... o que atrasa a venda e o Eduardo sai ... Eduardo sai ... o que espera agora com a volta do Eduardo (Gomide, 2020).

Essa informação levantou a necessidade de entender como esse fator perpassava a gestão de Cleide Ramos. Foi, assim, identificado que, desde setembro de 2016, existia a pretensão de venda do imóvel por meio do Edital de Concorrência, n. 14/2016 no *Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro* de 29/12/2016, n. 192, que foi deserto, ou seja, não houve compradores. Além disso, no início dessa gestão já tinha acontecido situação de levar a MultiRio para a Secretaria Municipal de Cultura.⁸⁵

Também Eduardo Guedes, atual diretor da DME, comentou:

Então, isso prejudica ... o corte de recurso prejudica imensamente ... prejudica imensamente, a gente fica aqui tentando se virar ... isso é verdade ... e se você pegar também, existe nessas épocas, a gente sofre uma pressão grande também, não é nem por resultado, tá, porque isso é uma outra questão que a gente pode falar também ... mas é mais porque até você explicar o que é e para que serve a MultiRio ... você já dançou ... já foi cortado, né, ninguém corta educação, né, mas corta-se cultura ... então uma televisão, para que serve uma televisão ... para que você precisa disso ... precisa disso realmente ... por mais ínfimo que seja o nosso orçamento ... né, que não é nem 0,5% o orçamento da educação ... então, a gente sofreu aí, principalmente no último ano do Paes e nos primeiros anos do Crivella ... nos dois primeiros, a gente teve notícias de que queriam fechar a empresa, então esse tipo de pressão a gente sofre o tempo todo ... assim, o que eu quero dizer é que a gente, mesmo sendo cortados os recursos ... a gente tem que conseguir manter a qualidade e a produtividade e aumentar a nossa visibilidade ... aumentar os resultados ... o nosso impacto para poder dizer que: oh, existimos e somos importantes, porque numa dessas, a gente pode dançar (Guedes, 2020).

Há o entendimento de que esta foi uma gestão muito desafiadora para a professora Cleide Ramos, que, de acordo com seu perfil de executiva – agindo segundo as normas e com certa dificuldade para a inovação, com uma necessidade enorme de centralização do poder e controle da situação –, acabou enfrentando

⁸⁵ Foi vivida novamente na gestão do prefeito Marcelo Crivella; porém, no dia seguinte, retornou para a Secretaria de Educação.

problemas de várias naturezas tanto no mundo corporativo como na sua vida pessoal.

Nessa gestão, Cleide Ramos não gozou de tanta visibilidade e nem pôde agir de forma livre, como na gestão anterior, juntamente com a secretária Carmem Moura. Isso aconteceu porque retornou ao seu jeito de gerir a empresa MultiRio como uma TV Educativa, mais voltada para as questões da cidade que educa e à informação, algo que não estava congruente com as mudanças tecnológicas desse período.

Isso foi identificado pela produção, pelas inovações da plataforma digital e por sua resistência em utilizar ainda o papel e o processo de ler todos os roteiros. No final, como disse Marinete, já mais debilitada pela doença, Cleide e a equipe trouxeram novos projetos, como a coleção “Que Medo!”, com realidade aumentada, programas com a utilização da metodologia do Teatro do Oprimido. Isso, no entanto, não foi simples, porque os vários fatores institucionais não estavam favoráveis, havendo uma estrutura sobreposta na MultiRio para a produção de mídias: a atuação da GME na formação dos professores com relação ao audiovisual, ao cinema e a literatura. A MultiRio, com toda a capacidade de profissionais e de estrutura física, tornou-se “perfumaria” para os burocratas da SME, que a utilizavam mais para a cobertura de eventos. Percebem-se várias iniciativas de aproximação das escolas, mas com pensamento engessado, reflexo do perfil e do estilo da presidente Cleide Ramos. Além da redução de verbas, conforme já apontado, o mais importante foi que sua relação com o alto escalão da SME não era tranquila, nem com a Gerência de Mídiaeducação. Todos esses fatores institucionais fazem que se entenda a falta de importância da MultiRio. Também se percebe que a ideia de política de Estado possibilita que a empresa se perpetue por aproximadamente 30 anos. A MultiRio pode, até hoje, não ter se realizado conforme o que foi construída para ser, e aqui se avalia que isso se deve aos perfis dos burocratas que interferem no percurso das políticas e seus contextos, bem como aos próprios contextos e relações.

Houve um engessamento das ações, da relação e da atuação da MultiRio perante o seu principal cliente, que eram professores e alunos da rede municipal de ensino. Nesse ponto, observa-se que cada um foi para o seu espaço, sem diálogo nem vontade de estabelecer uma relação, mas mantendo a relação profissional.

Além disso, nessa última gestão, Cleide Ramos enfrentou no começo do primeiro período do prefeito Eduardo Paes uma redução de investimento no orçamento, no ano de 2010 e, embora tenha havido investimento significativo nos anos seguintes, em 2015, a empresa voltou a sofrer cortes no orçamento (Apêndice B).

Também existe a instabilidade causada pela mudança da empresa para a Cultura, e, depois, a venda do prédio da MultiRio, iniciada no ano de 2016, pelo Edital de Concorrência, n. 14/2016, até o dia 29/12/2016, fim do mandato do prefeito Eduardo Paes.

Como se pode ver, foi uma gestão com muitos fatores institucionais que influenciaram na implementação dessa política, além de fatores relacionais. Manteve-se o respeito institucional, mas com pouca ação em conjunto.

4.7.2

Balanco da terceira gestão (2009-2016)

A terceira gestão se desenvolveu no contexto do exercício do prefeito Eduardo Paes (DEM), no poder por oito anos consecutivos (2009-2016). Essa gestão teve duas secretárias de Educação: a economista Cláudia Costin (2009-2014) e a professora Helena Bomeny (de maio de 2014 ao fim de 2016). A presidente da empresa MultiRio era a professora Cleide Ramos, que retomou o posto; enquanto na Gerência de Mídiaeducação da SME continuou a professora Simone Monteiro.

Esta gestão foi balizada por indicadores de desempenho, além de constituir uma nova estrutura organizacional, em que se valorizou a utilização das novas tecnologias e as parcerias com universidades e outras entidades não estatais. Trata-se de uma gestão na qual se adotou uma perspectiva gerencial, de acordo com os estudos da época (Bresser-Pereira, 2000)

Ao longo de praticamente os quatro anos dessa nova gestão da Secretaria Municipal de Educação, a Subsecretaria de Novas Tecnologias Educacionais se relacionava diretamente com o prefeito, até mesmo por meio de assessorias. Além disso, foi criada a Escola de Formação Paulo Freire (EPF), também diretamente ligada à Secretaria, que assumiu a formação continuada com os professores da rede e manteve interlocução com suas diferentes Gerências.

No entanto, no fim do primeiro período de gestão, em 2014, a Subsecretaria de Novas Tecnologias Educacionais foi extinta e substituída pela criação da Gerência de Inovação e Tecnologia Educacional (Gite). Esta assumiu muitas atribuições do Departamento de Mídiaeducação. Já a Gerência de Mídiaeducação (GME), além das Salas de Leitura, passou a administrar, em 2011, mais 14 Bibliotecas Populares da Secretaria Municipal de Cultura. Como parte do seu plano estratégico, a GME assumiu o projeto Rio, uma Cidade de Leitores. Nesse projeto, os termos “leitura” e “leitores” são interpretados na condição de mídia, o livro é entendido como objeto cultural e a leitura, como prática social. A GME atuava tanto na formação da leitura literária entre os professores e alunos como na formação e na produção de linguagem audiovisual, construindo uma rede de interlocutores para além da rede municipal. Nota-se também a GME mais articulada às demandas da Subsecretaria de Tecnologia – Gerência de Tecnologia e ao plano de governo do Executivo.

A Gerência passou a se responsabilizar, ainda, por vários cursos de formação de professores, a fim de promover a apropriação da linguagem audiovisual e os conhecimentos de produção e exibição. Firmou parcerias nacionais e internacionais, com instituições públicas e privadas, como: Cinemateca Francesa, Pontocine, Cineduc, Imagens em Movimento, Anima Mundi, Cine Tela Brasil, Cine Adapt e Pequeno Cineasta.

A MultiRio continuou sendo uma empresa ligada à estrutura organizacional da SME, mas apesar de suas condições tecnológicas e profissionais, e ainda da experiência acumulada com a formação de professores e com a criação de produtos de mídiaeducação, não foi chamada a participar do plano de governo. Este optou pela criação de outra estrutura na SME responsável por essas ações.

Ao passo em que a atuação da MultiRio foi perdendo presença ao longo dessas gestões, aumentava o protagonismo da Gite e da Escola de Formação Paulo Freire. A Gite foi responsável, com a colaboração de professores da rede, pelo desenvolvimento do portal Rioeduca, que disponibilizava as informações e as práticas pedagógicas de toda a rede. Além disso, foi criada, em 2010, na estrutura da Secretaria, a Educopédia, uma plataforma de aulas digitais para cada disciplina do currículo municipal, como material de apoio elaborado por professores selecionados para os docentes da rede, com base nas orientações curriculares da SME.

Simone Monteiro que, na gestão anterior da Secretaria, de Sonia Mograbi, tinha tido um papel importante na ativação das Salas de Leitura, percebe o projeto Rio, uma Cidade de Leitores como uma possibilidade de continuidade das ações em mídiamediaeducação iniciadas anteriormente. Nesse momento, Simone ampliou a atuação entre os professores em torno da política de Mídiamediaeducação. Mesmo assim, era em um número reduzido de Salas de Leitura Polo e Bibliotecas Municipais, com atividades com leitura literária e inclusão do audiovisual na formação de professores. A atuação estratégica de Simone Monteiro utilizou a oportunidade criada pela valorização da leitura na nova gestão da Secretaria para implementar o trabalho de mídiamediaeducação nas escolas, de acordo com a sua concepção.

A relativização do papel da MultiRio como produtora de mídiamediaeducação pela Secretaria contribuiu para que a presidente da empresa, Cleide Ramos, fortalecesse sua visão da empresa como uma TV educativa. Nesse cenário, vários projetos implementados na gestão anterior, como o Rio Mídia e a revista *Nós da Escola*, foram descontinuados. O estilo de gestão fortaleceu a centralização e a verticalização das relações na MultiRio, criando tensões com os próprios funcionários e reforçando as já existentes entre a empresa e a Secretaria.

A nova estrutura organizacional e a atuação da Gerência de Mídiamediaeducação colocava obstáculos à atuação da MultiRio, levando, muitas vezes, à sobreposição de papéis com a Secretaria, em iniciativas que, tipicamente, faziam parte da identidade da empresa – como a formação dos professores nas áreas relacionadas ao currículo e ao audiovisual; a formação dos alunos para o uso de mídias; e a produção de material para a rede.

A conversão da MultiRio em uma TV educativa também contribuiu para que a empresa se alijasse das mudanças sociais e culturais que atingiam o uso das mídias e do plano estratégico pensado para o município em termos de uso das tecnologias educacionais, obliterando a atuação da empresa. Isso explica o porquê do desconhecimento da MultiRio por muitos professores concursados nessa gestão. Tanto assim que a empresa precisou responder a um processo no Tribunal de Contas, de modo a provar que o dinheiro público tinha sido utilizado em atividades de mídiamediaeducação, já que, em visita a três escolas públicas do município, os professores teriam declarado não conhecer a MultiRio (Rezende, 2020).

Assim, foram poucas as produções da empresa em parceria com a Secretaria Municipal de Educação; e essas se deram por demanda da secretária de Educação

ou em parceria com outras secretarias. Nesse período, também a Gerência de Mídiaeducação realizou parcerias com empresas fora da rede.

Além de toda a dificuldade encontrada nas relações profissionais, a presidente da MultiRio enfrentou um sério problema de saúde, mas não se afastou da empresa.

Foi um período conturbado, em que Cleide Ramos enfrentou, com sucesso, a tentativa de transferência da MultiRio para a Secretaria de Cultura e a tentativa de venda do prédio da MultiRio, em um processo que chegou a ser iniciado em 2016, por meio do Edital de Concorrência n. 14/2016. Em contrapartida, enfrentou também cortes nos recursos da empresa.

Os relatos demonstram a sobreposição de atuações da MultiRio e da Secretaria. O estilo de gestão da professora Cleide, como executiva tradicional centralizadora, cedeu espaço à gestão gerencial de Claudia Costin e ao perfil empreendedor militante e articulador de Simone, que se manteve no cargo durante 16 anos, sustentada pela legitimidade construída entre a categoria docente.

Simone Monteiro pode ser considerada uma burocrata de médio escalão empreendedora militante, que conseguiu manter as Salas de Leitura na SME e atuar na política de Mídiaeducação, mesmo sem articulação com a MultiRio. Ela agia de forma incremental, consolidando seu espaço na política de Mídiaeducação e na Gerência de Mídiaeducação na Secretaria por quase duas décadas. Desenvolveu o que Mintrom e Norman (2009) conceituam como “monopólio da política”, sendo apoiada por professores de Salas de Leitura.

5

Estilos burocráticos nas gestões da SME e da MultiRio (entre 1993 e 2000)

Uma vez apresentadas e discutidas as dinâmicas de atuação da SME e da MultiRio, e tendo feito um balanço das gestões que marcaram esses períodos, nessa seção serão apresentadas e discutidas análises referentes à primeira gestão da política de Mídiaeducação que engloba o período de 1993 a 2000. Para tanto, assumimos como categorias analíticas os fatores contextuais, os fatores institucionais e relacionais e sua incidência o estilo do burocrata que serão exploradas a seguir.

No estudo dos estilos dos atores burocráticos, Lotta (2008) considera as influências das experiências pessoais e profissionais como fatores constitutivos dos estilos desses atores.

Segundo Regina de Assis, ao ser convidada para assumir a Secretaria Municipal de Educação do Município do Rio de Janeiro, percebe que, para uma rede com milhares de alunos e professores, os problemas de aprendizagem e também a falta de professores tornavam necessário um instrumento que tivesse grande alcance em termos espaciais e humanos. Nesse sentido propõe a formulação de um novo currículo e a criação de uma empresa pública destinada à produção de mídias para atuar na formação de professores e como estratégia para a implementação do currículo em toda a rede. Uma proposta com desenho próximo à experiência desenvolvida no programa *Salto para o Futuro*. De acordo com Regina de Assis,

[...] a gente fala para esse país inteiro (...) isso aí me abriu a cabeça de um jeito eu falei – gente, é muito poderosa essa linguagem e a gente tem que usar isso a favor da educação e, justamente depois eu sou convidada para ser secretária. O Walter ainda era presidente lá da TV. E aí eu perguntei ao perfeito: - prefeito, olha nós vamos precisar de/a rede é mega ... nós estamos falando de um grupo de profissionais de 29 mil [profissionais]. (Assis, 2019)

Os estudos de Kingdon (1995), Mintrom e Norman (2009) e Capela (2015) caracterizam o empreendedor de política como agentes de mudanças significativas, que utilizam habilidades políticas e esforços de coordenação, apresentam políticas inovadoras e criativas e se conduzem como atores energéticos, que trabalham em

rede, dentro e fora de canais legislativos (Kingdon, 1995; Mintrom & Norman, 2009; Capella, 2015). O conceito de empreendedor de políticas se mostrou particularmente relevante para o entendimento dos fatores que levaram a proposta de criação da MultiRio à agenda governamental municipal.

Foi possível identificar elementos que caracterizam o estilo de Regina de Assis frente à SME/RJ como uma empreendedora de política nos termos propostos por Kingdon (1995). A dificuldade de atingir a formação de professores e até de suprir a falta deles na rede municipal de ensino do Rio de Janeiro, que congregava à época cerca de 37 mil⁸⁶ professores atuantes no ensino fundamental, foi o problema identificado por Regina de Assis e que orientou suas ações na gestão da SME/RJ. Orientou também seu estilo de empreendedora de políticas que conseguiu colocar na agenda governamental municipal a ideia da criação de uma instituição específica para produzir programas de TV destinados à formação de professores e aos alunos. A experiência profissional da Regina de Assis acumulada como professora, acadêmica e na TV Educativa teve papel central na conversão da situação encontrada na rede municipal em um problema.

Regina de Assis levou para o cargo experiências profissionais acumuladas em diferentes instâncias educacionais. Tinha atuado como professora da educação infantil e do ensino fundamental, na formação de professores no ensino médio, como professora e pesquisadora em programas de pós-graduação e, notadamente, na implementação do programa da TV Educativa *Salto para o Futuro* que lhe angariou reconhecimento e legitimidade junto a uma ampla audiência de professores. Essas experiências foram fatores pessoais e profissionais fundamentais para que a Regina inscrevesse o tema da política de multimeios na agenda educacional municipal.

Outro elemento que caracteriza os empreendedores de política, de acordo com Kingdon (1995), é o esforço para convencer as autoridades sobre sua concepção do problema e para fazer com que essa concepção seja compartilhada. Colaboraram para isto fatores contextuais internacionais e nacionais. No âmbito internacional, discutiam-se questões como o analfabetismo funcional, a importância do uso da televisão e de outros meios de comunicação para desenvolver novas habilidades.

⁸⁶ Mantivemos os números de professores que constou no relatório de gestão de 1993 a 1996, mas nas entrevistas esse número foi 25 mil (Rezende, 2020); 29 mil (Assi, 2019) consta que era 37 mil; Morgana disse 25 mil

Tais questões estavam presentes em documentos internacionais e fizeram parte da pauta de discussão da Conferência Mundial sobre Educação para Todos (1990). Discussões mais específicas sobre o campo de Mídiaeducação aconteceram no colóquio internacional *New Directions in Media Education*, organizado pelo British Film Institute (BFI), Centre de Liaison de L'Enseignement et des Moyens D'Information (Clemi), juntamente com a Unesco e o Conselho da Europa e com apoio de instituições acadêmicas (Carlsson & Feilitzen, 2006).

Esses eventos internacionais buscaram a mobilização e a cooperação de diversos países, principalmente daqueles que apresentavam uma maior demanda em termos de discussão do analfabetismo funcional e do uso de mídias na educação. Dentre os países com tal demanda estava o Brasil, o que fez com que esses temas entrassem na agenda⁸⁷ do governo federal por meio do Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003) cujo propósito era observar as resoluções da Conferência Mundial de Educação Para Todos.

Uma das ações iniciais do governo federal para cumprir com as ações previstas no Plano Decenal de Educação para Todos foi a criação da TV Educativa e do programa *Salto para o Futuro* “que tinha como objetivo melhorar o processo ensino-aprendizagem dos professores do ensino fundamental.” (Saraiva, 2020). Como parte do alinhamento com as resoluções acordadas internacionalmente, o governo federal investiu recursos, através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), em políticas que envolviam a formação de professores e o uso de diferentes mídias para diminuição do analfabetismo funcional.

Além dessas influências, no âmbito municipal, a situação encontrada na rede de ensino foi considerada crítica. Foi preciso, antes de tudo, resolver a falta de mais ou menos 7 mil professores, a necessidade de obras de médio e grande portes nas escolas, a demanda de matrículas, o enfrentamento “Cartel de fornecedores de merenda escolar”, falta de organização no histórico escolar de milhares de alunos de 5ª a 8ª séries, falta de professores principalmente nas disciplinas de Matemática, História, Geografia e Ciências. (Assis, 1993)

Kingdon (1995) sinaliza para a importância de indicadores para que uma determinada situação seja reconhecida como um problema. Apesar de todos os

⁸⁷ “Agenda é a lista de temas ou problemas que são alvos em um dado momento de séria atenção, tanto da parte das autoridades governamentais como de pessoas fora do governo, mas estreitamente associadas às autoridades” (Kingdon, 1995; p. 222).

dados que indicavam as deficiências educacionais municipais, estes pareceram não ser suficientes para mobilizar os tomadores de decisão nas gestões anteriores da secretaria municipal de educação do Rio de Janeiro.

Com a mudança no governo municipal em 1993 e a gestão da Regina de Assis à frente da SME/RJ, foram implementadas alterações significativas na estrutura organizacional e na política educacional da SME, assentadas em três diretrizes definidas para a educação pública municipal.

i. formulação do Núcleo Curricular Básico Multieducação (NCBM); ii. modernização da administração, de modo a descentralizar a gestão pedagógica, administrativa e financeira do sistema público de educação; iii. valorização dos profissionais da educação (Rio De Janeiro, 1996c).

O contexto federal e municipal, sua experiência profissional prévia e as diretrizes governamentais para a educação são vistas pela Regina de Assis como uma janela de oportunidade para defender a ideia de um novo currículo que envolvesse o uso de diferentes mídias e que contasse com o apoio de uma agência voltada especificamente para a produção de multimeios para a rede de ensino. Uma vez que essa ideia alcançou destaque, foi preciso, nos termos de Kingdon (1995), sua difusão junto a um público mais amplo como forma de aumentar as chances de vir a fazer parte da agenda dos decisores governamentais.

Regina de Assis forma as redes de atores que irão apoiá-la no projeto na SME e na criação da MultiRio. Para compor o quadro profissional da SME/RJ, Regina de Assis convidou seus estudantes de pós-graduação, que em sua maioria eram também professores da rede, pessoas do seu conhecimento, de sua confiança e alinhados com suas concepções e estratégias educacionais, para ocupar cargos nas CREs: “minha equipe era uma equipe profissional de professores, e eu valorizei muito as pessoas da rede. Eu coloquei na cabeça das CREs professores de carreira” (Assis, 2020).

[...] eu levei meu *dream team*, eram meus alunos da PUC e da UERJ (...) eu levei muita gente lá que era meu aluno da educação para ocupar postos chaves (...) a Iza [Locatelli] eu coloquei como diretora do Departamento Geral de Educação, eu conhecia a tese dela de frente para trás e a Iza era muito boa na área de alfabetização e de formação de professores. (Assis, 2020)

Além de ter formado na SME/RJ um grupo de colaboradores que coadunava com suas ideias, também levou para o projeto da política de multimeios pessoas

com prestígio e experiência na TV comercial e na TV Educativa para atuarem na formulação e implementação do que viria a ser a MultiRio dentro e fora dos canais legislativos

Regina de Assis também mobilizou o apoio das CREs e dos professores na construção da Multieducação “a gente mandava para a rede um capítulo e pedia ‘critiquem’.” (Assis, 2019).

[...] quando eu fui Secretária Municipal de Educação eu levei no meu plano de governo e discuti isso muito com o sindicato o SEPE, na época discuti isso com os conselhos de professores porque alguns deles eram meus alunos na UERJ”, ou seja, eram ao mesmo tempo alunos, membros do sindicato e da rede de ensino. (Assis, 2019)

Ao mesmo tempo, Walter Clark, ex executivo da Rede Globo de Televisão e da TVE, e que fora convidado por Regina de Assis para trabalhar com ela no projeto da MultiRio, levou a secretária de Educação no programa de Jô [Soares] para falar da MultiRio.

Apesar do apoio angariado nesses eventos, a formação de apoiadores ao projeto de criação da MultiRio enfrentou resistências entre os professores, que entendiam a MultiRio como “perfumaria” em face da necessidade de investimentos na infraestrutura das escolas (Ozório, 2019; Morgana, 2020; D’Angelo 2020). E precisou também vencer resistências presentes na votação do projeto na Assembleia Legislativa Municipal, que se expressavam como resistências tanto ao prefeito como ao projeto.

Walter Clark foi chamado a participar da rede no apoio ao projeto da Regina de Assis não só na idealização e criação da MultiRio, mas também nos canais legislativos municipais. No segundo caso, teve um papel chave na reversão da oposição na câmara dos vereadores aos projetos do prefeito Cesar Maia e ao projeto da MultiRio. O resultado da ação de Walter Clark junto aos vereadores, resultou numa votação expressiva e favorável à criação da MultiRio que confirmou sua capacidade técnica e de articulação política.

De acordo com Kingdon (1995) os problemas, a política governamental e as políticas públicas têm dinâmicas próprias com alta probabilidade de se conectarem nas janelas para as políticas públicas, aumentando, assim, as chances de o tema ser levado à agenda de decisão, à deliberação e à implementação. Se entre os eventos favoráveis à aprovação da política municipal de multimeios contaram com a

participação do Brasil como signatário de acordos internacionais sobre o uso educacional da mídia na educação e também com a disponibilidade de incentivos financeiros com recursos do FNDE, foi relevante ainda a capacidade política da Regina de Assis de negociar a proposta.

[...] quando eu fui eu falei com ele: agora nós vamos criar a MultiRio custe o que custar. Ele falou: - meu Deus do céu! Isso vai custar caríssimo não está vendo as escolas estão caindo aos pedaços. Eu falei: - ah prefeito, mas é bom emprego de dinheiro público. E, aí que você vai entender a minha concepção e é um direito dos professores e dos estudantes. Nós estamos entrando mesmo na era de mídia audiovisual, a gente sabe que a mídia digital ainda está engatinhando, mas ela vem e ela vai vir rápido porque isso é interessante para o mercado, portanto eu estou falando de democratização de direitos, eu não estou falando de uma excentricidade. (Assis, 2019)

Segundo as entrevistas, Regina garantiu “total apoio do prefeito para implementar suas ideias, uma sinergia muito boa porque foi um prefeito que apoiou o projeto [que] poderia ter dado em nada, mas ele deu suporte para que a coisa [a criação da MultiRio] ganhasse vida, concretude.” (Araujo, 2020).

Para autores como Mintrom (2000); Mintrom e Normam (2009) e Kingdon (1995) os empreendedores de políticas são indivíduos ou pequenas equipes altamente motivadas que podem fazer muito para chamar a atenção para problemas políticos, apresentar soluções políticas inovadoras, construir coalizões de apoiadores e garantir ação legislativa⁸⁸. (Mintrom e Norman, 2009, p. 649).

Se a MultiRio era no início de uma ideia nebulosa “não sabia o que seria a MultiRio (departamento, divisão, departamento geral)” (Assis, 2019), o desenvolvimento dessa ideia original contou com os esclarecimentos provenientes de diversas conversas com a Procuradoria Geral do Município, com a autonomia de ação garantida pelo prefeito à secretária e com o apoio da visão empresarial do executivo de TV Walter Clark, que defendia a criação de uma empresa de multimeios educacionais como modalidade mais adequada para acolher a produção de mídias para a rede municipal de ensino. Essa proposta acabou prevalecendo.

Assim, Regina de Assis inicia o processo de aproximação entre problemas (fazer chegar o novo currículo a um conjunto extenso de professores) e soluções

⁸⁸ “Highly motivated individuals or small teams can do much to draw attention to policy problems, present innovative policy solutions, build coalitions of supporters, and secure legislative action.” (Mintrom & Norman, 2009, p. 649)

(uso da TV Educativa), considerando as oportunidades que emergiam no contexto político municipal e no contexto nacional para defender a ideia de formular um novo currículo e de implementá-lo via o uso de diferentes mídias e da criação de uma empresa de multimeios, que viria a ser a MultiRio.

Em síntese, no caso da gestão de Regina de Assis na SME/RJ, adotamos modelos analíticos que enfatizam a atuação dos atores e suas ideias para que ocorra mudança na política pública, mais especificamente a entrada do tema da política educacional de multimeios na agenda governamental municipal. Esse modelo revelou a importância das experiências prévias nessa área da secretária de Educação e da equipe que ela forma para cuidar da política educacional da SME/RJ e da política de multimeios que se materializaria no que viria a ser a MultiRio. O modelo revelou também que fatores como o apoio político do governo municipal e a disponibilidade de recursos federais colaboraram para que a ideia dessa política pública encontrasse uma janela de oportunidades. Regina de Assis soube articular uma rede de apoio a essa política, que compartilhava e ajudava a desenvolver e a difundir as ideias da secretaria em torno do uso de mídias como recurso educacional, principalmente como recurso para a formação de professores. Essa rede foi também responsável pela institucionalização da MultiRio na forma da Lei 2029/93.

5.1

Normatividade, centralização e hierarquia no estilo de gestão da MultiRio entre 1995 e 2000

Como visto na seção anterior, na criação da MultiRio Regina de Assis mobilizou pessoas da TV Educativa, mais precisamente Walter Clark quem, por sua vez, convidou a professora Cleide Ramos. Cleide era uma pessoa experiente em programação de TV e foi assessora e pessoa de confiança de Walter Clark e quem o substituirá na presidência da MultiRio quando ele decide deixar o cargo.

Quando fora presidente da MultiRio, Walter Clark enfrentou dificuldades para lidar com a burocracia e com a máquina estatal “Walter não se habituou a trabalhar em serviço público (...) pela própria natureza dele; como ele era inquieto, as coisas estavam demorando a se concretizar, aí ele teve uma conversa com a professora Regina e foi [deixou o cargo]” (Borges, 2020).

Cleide Ramos tinha atuado durante a gestão de Walter Clark (1993-1995) como uma executiva com entendimento dos trâmites burocráticos. Quando assume a presidência da MultiRio, ela leva para compor sua equipe pessoas da sua rede de relacionamento pessoal e profissional, muitas delas oriundas das relações construídas na TV educativa.

A gestão da Cleide Ramos se caracteriza como um período de grande cooperação entre a SME e a MultiRio, “(...) resultado de uma ação articulada e integrada com a secretaria municipal de Educação do Rio de Janeiro” (p.12).

Professores e técnicos do Departamento Geral de Educação da SME e da Rede Municipal foram responsáveis pela definição do planejamento, seleção dos conteúdos essenciais, definição de temas, elaboração dos textos básicos e avaliação dos roteiros dos programas. Ficaram, assim, garantidos os objetivos propostos e a fidedignidade da informação educativa. A MultiRio participou contribuindo, passo a passo, com o trabalho dos professores, supervisionou a criação, coordenou a concepção do formato de cada série e dos seus respectivos programas, elaborou roteiros, realizou aberturas, vinhetas com animações, computação gráfica e efeitos televisivos. Viabilizou e realizou, desta forma, todos o processo de produção televisiva e de materiais impressos de apoio aos programas de TV. (Relatório de Gestão, 1993-1996; p. 17)

Isso mostra que neste período a secretária Regina de Assis consegue colocar em prática suas ideias através do seu estilo empreendedor. Nesse caso, é significativa sua capacidade de articulação e mobilização dos diferentes atores para promover grande mudanças como foi o caso da criação de uma empresa municipal de multimeios, a única dessa natureza até os dias atuais, que atua para produzir mídias e formar os professores dentro da maior rede municipal da América Latina.

Além disso, identificamos uma capacidade muito grande dessa burocrata para atuar na formação de coalizões de defesa do projeto da Multieducação e da MultiRio, buscando legitimidade e apoio de diferentes atores da sociedade, como sindicato, universidades, estudantes, profissionais da rede de ensino, mídia, pessoas que compõem seu time de gestão e que compartilham das mesmas crenças e valores em relação à abordagem do problema, conseguiram assegurar a manutenção e o desenvolvimento desses dois projetos.

No entanto, também fica evidenciado, a partir das entrevistas, que se trata de um período que tem clara influência da Regina de Assis sobre as ações da MultiRio

e que o estabelecimento de uma relação de hierarquia entre as duas gestoras. Cleide Ramos age de forma a respeitar as diretrizes institucionais, as normas e as hierarquia. Além disso, congruente como a sua formação profissional e sua trajetória há uma grande produção de programas de TV, inicia a incorporação da concepção do trabalho voltado para a relação “cidade que educa e uma gestão mais centralizadora e autoritária dando a professora Cleide Ramos o apelido de “Cleide quer”. (Relatório de Gestão, 1993-1996; p. 16).

No período de 1997 a 2000, o prefeito Cesar Maia deixa a prefeitura, e quem o substitui no governo municipal é seu candidato Luis Paulo Conde que promete dar continuidade às políticas implementadas no governo saliente. Por sua vez, Regina de Assis indica para o cargo de secretária de Educação a Carmem Moura, que é aceita pelo novo prefeito.

A nova secretária de Educação implementa poucas mudanças institucionais e dá continuidade à formação de professores e às ações colaborativas entre a SME e a MultiRio em um novo formato, o de um programa de televisão que incorpora influências da experiência da Cleide Ramos na TVE. Além disso, a MultiRio passa a trabalhar como uma formação de professores mais voltada para a capacitação técnica no uso e realização do audiovisual numa experiência que irá se restringir apenas aos professores da sala de leitura que, em tese, viriam a ser os disseminadores do uso das mídias nas escolas e em outras salas de leitura satélite.

A formação de professores para o uso de mídias já era promovida pela Divisão de Mídiaeducação da SME que, na época, era dirigida pelo professor Marcos Ozório que tinha sido assessor de Regina de Assis e permanecido na SME, mas que mantinha relações profissionais complexas com a presidente da MultiRio, Cleide Ramos. (Ozório, 2019)

Nesse contexto, de tensões relacionais e sobreposição de iniciativas na política de Mídiaeducação da SME e da MultiRio, se produz um duplo esvaziamento na forma de colaboração entre a MultiRio e a Divisão de Mídiaeducação com o trabalho desenvolvido com os professores das salas de leitura.

De fato, vai ficando mais claro que há dois projetos em disputa. Cleide Ramos tem um projeto para a MultiRio que, ao invés de enfatizar a produção e formação de professores e alunos da rede municipal de ensino e a cooperação com a SME, volta suas iniciativas para uma ação cultural mais ampla dirigida à “cidade que

educa”. Em outras palavras, uma ação dirigida à criação de uma TV educativa informativa com foco na cidade.

A relação da presidente da MultiRio com os profissionais da rede fica mais distante, com poucos contatos diretos com coordenadores das CREs e professores e a formação dos professores da rede fica restrita a um número pequeno de professores constituído pelos professores de Salas de Leitura polos, o que teria significado, segundo as entrevistas, um retrocesso na formação de professores atendendo, apenas, os profissionais das salas de leitura da rede que deveriam disseminar as aprendizagens nas suas escolas.

Nas entrevistas, seu estilo é descrito como um estilo normativo, centralizador e hierárquico pelas pessoas que com ela conviveram na MultiRio. A Cleide Ramos é tida como “uma pessoa cumpridora de ordem [com] disciplina”, que tinha como principal interlocutor a Diretoria de Administração e Finanças “a Cleide ela ouvia muito a administração, a diretora de administração e finanças.” (Borges, 2020)

Esse estilo se reflete numa profusão de ofícios e memorandos, emitidos durante sua primeira gestão na MultiRio entre de 1993 e 1995, que apenas nos três primeiros meses como presidente da MultiRio irão totalizar 104 documentos institucionais, próximo ao número dos emitidos por Walter Clark nos quase dois anos de gestão que somam 155.

Seu estilo centralizador e seu rigor se expressavam, segundo os entrevistados, no hábito de ler todos os roteiros que seriam gravados para a TV. Segundo Eduardo Guedes “normalmente você vê o primeiro episódio de uma série ou vê um produto mais especial, mas na época da Cleide que ela lia todos os episódios, todos os programas, se não tivesse de acordo, com uma vírgula fora do lugar voltava e não ia ao ar (...) manteve também um rigor nessa avaliação para justamente não colocar nada errado, enfim, duvidoso no ar.” (Guedes, 2020).

O estilo hierárquico teria valido a Cleide Ramos segundo seus colaboradores o apelido de “Cleide quer”; Cleide “quer não quer, eu quero assim faz assim, é dessa maneira, enfim, não era muito de escuta.” (Guedes); “ela tinha um modo muito direto de gerir” (Borges, 2020)

Em que pese o reconhecimento geral de que a Cleide Ramos tinha um coração grande e um senso de justiça enorme, que tomava as dores das pessoas menos favorecidas, também foi comentado nas entrevistas que “ela era muito difícil, mas

porque ela era muito autoritária; as coisas tinham que ser do jeito que ela queria que fosse.” (D’Angelo, 2020).

Cleide Ramos via a MultiRio como uma TV Educativa fato que se relaciona com a sua trajetória, pois na TV Educativa e com a sua primeira função na MultiRio como diretora da Diretoria de Tecnologia Aplicada, quando Walter Clark era o presidente da Empresa.

Muito católica, fez seu doutorado na França e desenvolveu pesquisa sobre o pensamento do Filósofo Emmanuel Mounier e seu conceito de “cidade que educa.” (D’Angelo, 2020). Segundo estudo de Paula (2018), o pensamento de Mounier interliga o agir humano ao preceito do amor cristão.

Assim, valores cristãos relacionados a normas, regras e hierarquia informavam suas ações como gestora da MultiRio, ao mesmo tempo em que o conceito de “cidade que educa” informava a redefinição da missão da MultiRio. À época a MultiRio foi caracterizada

Como Empresa de Multimeios ligada à Secretaria Municipal de Educação, [que tem a missão de] contribuir para o padrão de educação que a cidade deseja alcançar, transformando os novos recursos oferecidos pela tecnologia da informação e da comunicação em recursos civilizatórios, integradores e educativos.

As entrevistas permitem perceber que essa não era uma missão consensual entre os responsáveis pela MultiRio. O diretor à época da Diretoria de Mídiaeducação, Eduardo Guedes, afirma que tal missão não era congruente com o que os colaboradores acreditavam e diz não saber como se chegou à definição desta missão que até 2021 permanecia anunciada no site da Empresa. (Guedes, 2020)

Essa missão se completa com a visão da Empresa, tida como responsável pela “construção de uma educação de qualidade (...) por meio de ações de aperfeiçoamento da pedagogia escolar” também pela “pedagogia de vida na cidade, vista como espaço de civilidade, civilização e cidadania.” (site MultiRio). A questão da cidade é, aliás, recorrente nos documentos produzidos pela gestão da Cleide Ramos, assim como o são também os termos “civilidade”, “civilizatório” e “produtividade”.

O conceito de “cidade que educa” é introduzido no relatório correspondente ao período 1993-1996, que também afirma o preparo dos alunos “como cidadãos atuantes, para a transformação da cidade no próximo milênio.”(p.7), colocando a Empresa como desenvolvedora de “uma ação inovadora e pioneira ao balizar-se em

um projeto educativo, que priorizou a reciprocidade da relação Cidade-Educação indispensável à construção de uma nova sociedade.” (Relatório 1993-1996)

Outro aspecto que caracteriza o estilo de gestão da Cleide Ramos é o fato dela se cercar de um número pequeno de pessoas da sua confiança, oriunda na maioria dos casos de sua passagem pelo Mobral e pela TV Educativa. As relações hierárquicas também pautaram as relações de proximidade. Uma das entrevistadas próximas da Cleide relata que ela sempre dava sua opinião, que ela e a Cleide brigavam muito, mas quem decidia era a Cleide Ramos. Segundo a entrevistada, o que a Cleide gostava era que, “mesmo discordando, ela fazia bem-feito. Eu dava a minha opinião. - Você quer que seja do seu jeito? Então eu vou fazer muito bem-feito do seu jeito.” (D’Angelo, 2020)

Entre 1996 e 2000, Cleide Ramos continua na presidência da MultiRio, enquanto Carmem Moura é a secretária de Educação. Nesse contexto, Cleide mantém o seu propósito de imprimir sua marca na MultiRio voltando a Empresa para a “cidade que educa” e a interlocução com a rede de ensino vai se esvaziando, como aconteceu com o Curso MultiEducação criado no último ano da gestão pela professora Regina de Assis, que foi substituído por programas de televisão.

Em paralelo, a Divisão de Mídia Educação na SME era dirigida por Marcos Ozório e historicamente desenvolvia atividades de multimeios e promovia cursos de formação para os professores das salas de leitura. Quando a professora Regina de Assis assume a SME, ela cria a MultiRio mas deixa a formação sob a responsabilidade da Divisão, e institui as diretrizes e as atribuições das salas de leitura, dos professores.

No início do período, em que a Carmem Moura está à frente da SME e a Cleide Ramos da MultiRio, essa formação passa a ser oferecida pela Empresa e isso acarreta uma sobreposição entre o trabalho da Divisão de Mídia Educação e da MultiRio, embora a formação dos professores de sala de leitura polos passe a ser ministrada pela MultiRio. Se em 1996 o trabalho realizado alcançou um quantitativo enorme de professores da rede, neste período (1997-2000), se volta ao atendimento de um grupo pequeno de professores nas salas de leitura e nas CREs. Os professores de salas de leitura eram vistos como os disseminadores dos produtos da MultiRio nas escolas.

Também nesse período, mais voltado para a “cidade” do que para a escola, é notável a participação da MultiRio em eventos no exterior, que angariam para sua

presidente reconhecimento internacional. Internamente, esse reconhecimento foi fruto do atendimento pela MultiRio de outras secretarias, da cobertura de eventos e campanhas. Segundo consta no Relatório de Gestão (1997-2000), a MultiRio realizou produções para o governo estadual e federal

A MultiRio intensificou sua missão de dar suporte atendendo as demandas da Prefeitura e demais instituições públicas, produzindo, divulgando, editando vídeos institucionais e documentários (...) Além da produção conferindo ao trabalho desenvolvido na esfera municipal, foram produzidos vídeos para o IBGE, SEBRAE, TV Educativa, Conselho Nacional d Educação – MEC (...) (Relatório de Gestão 1997-2000)

Para Regina de Assis, Cleide Ramos foi criando visibilidade e legitimidade para a MultiRio por meio da cobertura de eventos, de campanhas para diferentes secretarias e para o governo federal, desviando assim a MultiRio do seu propósito original voltado para a rede de ensino, ao enfatizar a produção de televisão e cultura.

O levantamento das ações da MultiRio na gestão da Cleide Ramos, no Relatório de Gestão 1997-2000, mostrou que, nesse período, a empresa atua acanhadamente na formação dos professores e nas parcerias com a SM/RJ, em relação aos anos de 1995-1996, e isto contrasta com uma maioria de parcerias externas e principalmente com as ações dirigidas à publicização da empresa, que se utilizam de impressos, da mídia local e da realização de eventos. Nesse período, contribui para a visibilidade da MultiRio uma grande produção de programas televisivos com investimento na dramaturgia “Cleide ... que ela deixou muita coisa de qualidade ... até porque é o nome dela era qualidade ... Cleide lia roteiros.” (D’Angelo, 2020)

Nesse novo relacionamento entre a SME e a MultiRio, a formação dos professores de sala de leitura fica mais diretamente contida na relação entre as CREs e as Salas de Leitura, o que produz o esvaziamento da atuação do Diretor de Mídiaeducação e, em consequência, da Divisão de Mídiaeducação que se volta para atividades relacionadas com a Bienal e o Salão do Livro e para a promoção de cursos voltados para a leitura, resultando na promoção de um curso para Contadores de Histórias promovido pela Divisão de Mídiaeducação em 1998.

5.2

Gestão 2001-2008: projetos em disputa e concorrência na política de mídia educação

Nesta seção apresentaremos a análise da segunda gestão da política de Mídiaeducação, que engloba o período de 2001 a 2008. Para tanto, tecemos considerações sobre o contexto institucional, os fatores contextuais e relacionais, as filiações, as concepções e os estilos pessoais das burocratas que compunham o alto e médio escalões da política.

Diferentemente do período anterior, no segundo período a política da Multieducação e a MultiRio já tinham uma trajetória dentro da rede municipal de ensino carioca e suas gestões tiveram continuidade. Além disso, este foi um período em que a ênfase educacional esteve mais presente já que tanto a responsável pela política de Mídiaeducação na SME, Simone Monteiro, a secretária de Educação, Sonia Mograbi, e a presidente da MultiRio, Regina de Assis, eram professoras e a Regina de Assis tinha sido secretária de educação no período anterior e responsável pela formulação e implementação da MultiRio.

Em que pese todas essas condições, foi um período caracterizado pela disputa do sentido e dos rumos da política de Mídiaeducação da rede.

Cesar Maia, ao ser novamente eleito prefeito da cidade do Rio de Janeiro, convida a Regina Assis para ser secretária de educação, mas ela declina do convite e indica a Sonia Mograbi para a SME, porque fez a opção de assumir a presidência da MultiRio.

A professora Simone Monteiro é convidada pela secretária de Educação Sônia Mograbi para integrar a nova equipe da SME, e mais especificamente para assumir a gestão da Divisão de Mídiaeducação.

Durante a entrevista Regina de Assis afirmou ter declinado do convite para ser secretária de Educação com a finalidade de “cuidar” da MultiRio que, na gestão anterior, tinha se desviado do seu objetivo, tornando-se mais uma TV Educativa, voltada para a formação instrumental do professor para uso de mídias do que para sua formação pedagógica, e que tinha avançado também na área de produção cultural e do jornalismo. Segundo a Regina de Assis, Cleide Ramos “não era muito chegada à causa da educação não, mas ela gostava da causa da mídia (...) o tempo que eu fiquei fora do município, que foi entre 1996 e 2000, foi o tempo em que ela

[Cleide] reinou lá. Quando eu entrei em 2001, a gente fez uma mudança radical.” (Assis, 2019).

Objetivos divergentes em torno do papel da MultiRio e estilos de gestão diferenciados marcaram, como visto, as relações entre a Regina de Assis e a Cleide Ramos. Cleide Ramos tinha um estilo de burocrata mais centralizador e normativo e durante a sua gestão como presidente da MultiRio fez da Empresa uma TV Educativa responsável por uma produção expressiva de programas orientada à divulgação da MultiRio fora da rede municipal de ensino. Em contraste, Regina de Assis tinha se revelado como uma empreendedora de políticas no processo de criação da MultiRio que, enquanto secretária de Educação fazia questão de manter uma relação estreita e consultiva com os professores da rede municipal de ensino. Para Regina de Assis, o objetivo era fazer da MultiRio uma produtora de mídias e levar para dentro da sua estrutura a Divisão de Mídiaeducação que estava desde sua criação alocada na da SME.

Regina de Assis se apoiou no reconhecimento da rede em relação ao seu trabalho anterior para indicar professoras de carreira para ocupar cargos de alto e médio escalão na SME, sendo esta também parte da estratégia para implementar propostas que divergiam do rumo que a MultiRio tinha tomado na gestão anterior. A troca de governo na prefeitura do Rio de Janeiro e a relação de confiança de Regina de Assis com o executivo municipal foi interpretada pela nova presidente da MultiRio como uma oportunidade para realizar ajustes na política de mídia da MultiRio e para a transferência institucional da Divisão de Mídiaeducação da SME para a Empresa, o que gerou incerteza em torno do futuro desse órgão. Segundo a entrevista realizada com Simone Monteiro “a gente vivia essa tensão inicial de vai acabar não vai acabar a gerência ... a Diretoria de Mídiaeducação a MultiRio vai pegar.” (Monteiro, 2020).

Durante a gestão de Carmem Moura como secretária de Educação, a Divisão de Mídia Educação da SME tinha passado a desempenhar um papel secundário na produção de mídias audiovisuais para a rede de ensino, o que fez com que oferta de formação coubesse à MultiRio que passa a se relacionar diretamente com as CREs e Salas de Leitura Polo.

Nesse cenário, o objetivo da gestão da Regina de Assis era levar para dentro da MultiRio um olhar mais pedagógico que fizesse dela uma produtora de mídias, “ou seja uma produtora de conteúdo pensado para a sala de aula com o professor,

para os estudantes, para as famílias” (Tavares, 2020). No entanto, esta perspectiva não teve a adesão da secretária de Educação Municipal, Sonia Mograbi, para quem a Divisão de Mídiaeducação deveria continuar existindo na SME “porque quem faz a política educacional da Rede é a Secretaria e não a MultiRio”. (Monteiro, 2020)

A secretária de educação Sonia Mograbi argumentava que, naquele momento a transferência da divisão para a MultiRio poderia ser considerada pertinente porque sua presidente era uma ex-secretária de educação, que conhecia e tinha uma relação com a rede municipal, mas que outras gestões poderiam levar a política de mídia educação a tomar outros rumos com prejuízo para a rede de ensino. Para a secretária de Educação, portanto, não seria possível “delegar uma competência” à presidente da MultiRio que era da secretaria da Educação.

O conflito expressa disputas de poder e em torno das competências envolvidas no cargo de secretária de Educação e materializa a existência de dois projetos em disputa entre a SME e a MultiRio em torno da política de mídia educação do município.

Em face da resistência enfrentada para levar a Divisão de Mídiaeducação da SME para a MultiRio, a estratégia da Regina de Assis foi instituir a Diretoria de Mídiaeducação na MultiRio, colocando um professor para gerí-la. Segundo Marcos Ozório, seu primeiro diretor, “não havia essa figura do educador dentro da MultiRio”. “Fui o primeiro diretor de mídiaeducação da MultiRio a ter os núcleos de produção subordinados à uma diretoria que pensa em educação antes de pensar em produção de TV”. (Ozório, 2019).

Como parte da estratégia de alavancar a produção de mídias para a educação, e mais especificamente a produção de audiovisuais, Regina de Assis cria também a Assessoria de Integração e leva para seu interior professoras que passam a fazer a mediação das ações da MultiRio junto às CREs e às escolas. Em outras palavras, as professoras replicam para o caso do audiovisual, estratégias desenvolvidas pela Divisão de Mídiaeducação da SME, retomando assim o contato direto com os professores e com os outros profissionais da rede de ensino.

É generalizado na rede o reconhecimento da qualidade da produção da MultiRio para a infância e para a educação durante a gestão da Regina de Assis. Foi um período de produções de muita qualidade, com ênfase pedagógica e voltado a apoiar professores e alunos da rede. Foi também o contexto em que se praticou To conceito de “educar com”, pois muitas produções foram realizadas com a

participação dos professores e dos alunos. O período também se destacou pelo convite à participação das universidades nesse processo, e pela busca por fazer da MultiRio um centro de referência em relação à produção de mídias de qualidade para a infância. Para tanto, Regina de Assis convidou jornalistas que atuavam em diferentes jornais em temas relacionados à educação (Folha Dirigida; O Dia, Jornal do Brasil e O Globo) para elaborar conteúdo jornalístico para as diferentes mídias, televisão, internet e revista (Tavares, 2019). Também levou para a MultiRio profissionais da SME e da TV Educativa que já tinham trabalhado com ela na primeira gestão e da universidade.

Foi um período em que a MultiRio se envolveu na realização de grandes eventos, como a 4ª Cúpula Mundial de Mídia para Crianças e Adolescentes, e com a implementação do Rio Mídia, o que propiciou a divulgação e a visibilidade do trabalho da MultiRio que Regina de Assis queria tornar um espaço de referência.

Na SME, paralelamente, a secretária de Educação Sonia Mograbi buscou fortalecer o trabalho da Divisão de Mídiaeducação pela mobilização do grupo de professores que atuava junto às Salas de Leitura. Nessa perspectiva, Sônia Mograbi reformulou o currículo Multieducação e aproveitou a oportunidade aberta pela elaboração do Plano Municipal da Educação para incluir um capítulo chamado Mídiaeducação e para institucionalizar, através do Decreto 14.380 de 28/11/1995, a transformação da Divisão de Mídiaeducação em Departamento de Mídiaeducação, conferindo-lhe, dentro da estrutura organizacional da SME, o mesmo status do Departamento Geral de Educação, ao qual a divisão de mídias era subordinada até então.

Essa estratégia permitiu preservar as ações de mídiaeducação no âmbito da SME. Com a transformação da Divisão de Mídiaeducação em Departamento de Mídiaeducação há uma alteração nas ações do órgão, que se expressaram na retirada da parceria de pesquisa com a MultiRio sobre novas linguagens em educação, para inserir em seu lugar a competência de “fortalecer parcerias com órgãos públicos e privados, especialmente a MULTIRIO;” (Decreto 14.380 DE 28/11/1995).

A concretização do objetivo de manter a Diretoria de Mídiaeducação na SME deve muito a Simone Monteiro, que de forma ativa e militante vai contribuir para manter a Divisão de Mídiaeducação como um dos braços da política municipal, valendo-se para isto da organização e utilização dos espaços e acervos que já existiam nas escolas com vistas à implementação da versão reformulada do

currículo da rede. Nesta tarefa, Simone Monteiro contou com um grupo de apenas 30 professores das Salas de Leituras Polos que formaram a estrutura básica da rede de apoio que lhe permitiu redirecionar processos de acordo com seus interesses, valores e objetivos dentro da organização (Lotta, Pires e Oliveira; 2014).

A professora Simone Monteiro permaneceu nesse cargo por 16 anos atuando junto aos professores de Salas de Leitura e desenvolvendo um trabalho com a Leitura que a torna uma referência para os profissionais das salas de leitura da rede municipal de ensino.

Se a gestão da Regina de Assis, tanto na SME como na MultiRio, pode ser analisada nos termos de Kingdon (1995) como sendo a de uma empreendedora de política, Simone Monteiro revela um estilo incrementalista, que realiza mudanças na política de mídiaeducação da SME de maneira paulatina e com uma visão clara sobre onde quer chegar (Mintrom e Norman, 2009). Simone Monteiro conta com a coalizão formada por um grupo de professores de Sala de leitura, que tem o papel de disseminar as diretrizes junto às outras escolas da rede, a política de Leitura de forma mais próxima e pontual.

Nessa disputa, Regina de Assis também adota a estratégia de abrir “uma área de relação direta com as escolas, a partir da criação de “uma gerência específica para trabalhar” (a Assessoria de Integração) que tinha a lista de endereços dos professores e mandava o material diretamente para a casa deles. (Assis, 2019)

Segundo Marcos Ozório, outro obstáculo na relação SME-MultiRio era a questão salarial “havia uma diferença salarial muito grande entre os funcionários da SME e da MultiRio, que “é uma empresa diferente da administração direta e que tem condições de trabalho também muito diferenciadas por ser uma empresa” (Ozório, 2019). No entanto, essa assimetria salarial era invocada pelos professores para criticar a MultiRio por produzir o que era chamado de “perfumaria” quando contrastado com problemas crônicos e críticos enfrentados pela rede carioca de ensino.

Quem acompanhou a Regina de Assis na gestão da MultiRio, diz não se ter certeza se os professores utilizavam ou não os produtos da Empresa. Para Marilena da Assessoria de Integração da MultiRio, “a Secretaria Municipal de Educação nunca compreendeu bem, nunca assimilou o que era a MultiRio”. (Medeiros, 2020). À questão salarial e à desqualificação da atuação da MultiRio, soma-se o problema da política de entrega dos produtos às escolas, por uma SME que, naquele

momento, estava voltada para a divulgação da reformulação do currículo e para a elaboração do novo Plano Municipal de Educação. “Uma política pública no campo da mídiameducação (...) pressupõe um direcionamento político da Secretaria que precisa acontecer; senão a MultiRio pode ser maravilhosa, mas não vai chegar lá.” (Araujo, 2020). Não havendo uma política de entrega às escolas por parte da SME, não ocorre o uso dos produtos da MultiRio pelos professores, e isso contribui para gerar a percepção de que a MultiRio é perfumaria e que a empresa atua mais para fora do que para dentro da rede municipal de ensino. “Eu acho que teve um olhar muito mais assim para a qualidade dos produtos que você não pode negar que a qualidade dos produtos na época da Regina, as produções impressas maravilhosas. Tudo de muita boa qualidade, mas, em contrapartida, se distanciou da Rede.” (Rezende, 2020)

Trata-se de um período em que se estabelecem relações concorrenciais e mais insuladas entre a SME e a MultiRio, relações entre gestões marcadas por disputas entre projetos de mídiameducação.

5.3 Gestão 2009-2016: agendas próprias na política municipal de Mídiameducação

Nessa seção iremos apresentar as análises referentes ao período de 2009 a 2016 que corresponde à terceira gestão da política de Mídiameducação. A gestão analisada se desenvolve em um contexto político no qual o prefeito Eduardo Paes (DEM) cumpre dois mandatos consecutivos (2009-2016). Essa gestão teve duas secretárias de Educação: a economista Cláudia Costin (2009-2014) e a professora Helena Bomeny (de maio de 2014 ao fim de 2016). A presidente da empresa MultiRio era a professora Cleide Ramos, que retomou ao posto, enquanto a Gerência de Mídiameducação da SME/RJ continuou a ser dirigida pela professora Simone Monteiro.

No contexto macro do mundo digital, o período de 2009 a 2016, foi marcado pela criação de novas plataformas e dispositivos tecnológicos que afetaram, cada vez mais, o modo de vida das pessoas, como WhatsApp, Instagram, Netflix etc. É um momento de intensificação dos usos das redes sociais e que demanda o desenvolvimento da educação também a partir de políticas públicas que

fomentassem o uso de tecnologia na formação continuada do professor e dentro da sala de aula e, portanto, acesso digital com internet de qualidade.

Nesse período, o governo municipal do Rio de Janeiro passa a pautar as ações de mídiamediação da SME pelo Plano Nacional de Educação (PNE), cuja promulgação em 2014 leva, mais uma vez, à reformulação do Plano Municipal de Educação (PME). Na nova versão, o PME deixa de adotar o termo mídiamediação, uma concepção defendida pelas gestões anteriores que tinha sido motivo de resistências e disputas no interior da política do município, para enfatizar o objetivo do PNE de incorporar “o digital” na formação do professor.

Em relação aos fatores institucionais, a secretária de Educação Cláudia Costin implementou mudanças significativas na estrutura organizacional da SME, que resultaram na criação de uma estrutura sobreposta à MultiRio e destinada a promover ações que prescindiam da cooperação entre as duas organizações municipais. Trata-se da criação da Subsecretaria de Novas Tecnologias, que tinha atribuições muito próximas ao alto escalão tais como assessorar a SME na direção, coordenação e gestão estratégica do órgão, bem como participar da formulação de ações de natureza tecnológica, além de planejar, supervisionar, controlar, avaliar e integrar atividades no campo das mídias. Esta nova estrutura faz com que tanto o Departamento de Mídiamediação na SME e a MultiRio deixassem de ser os braços da política de Mídiamediação do município. Para a MultiRio, a nova estrutura foi um obstáculo às suas ações e à sua visibilidade e legitimidade junto à rede de ensino e num alijamento da política de Mídiamediação. Para o Departamento de Mídiamediação da SME significou sua transformação numa gerência esvaziada do poder de definir e orientar a política de Mídiamediação da rede.

Contrastando com o enfraquecimento da MultiRio, ganha força a Escola de Formação de Professores Paulo Freire como ator institucional responsável pela interlocução entre os diferentes atores da SME, que reforça o distanciamento da MultiRio com os professores da rede municipal de ensino.

Na gestão de Cláudia Costin, foi criado, em 2010, o portal Rioeduca, que disponibilizava informações e práticas pedagógicas para toda a rede, e a Educopédia, uma plataforma de aulas digitais para cada disciplina do currículo municipal com material de apoio elaborado por professores da rede com base nas orientações curriculares da SME. Nessa perspectiva, “A MultiRio também [é] vista mais como um acessório para ensinar a estudar Português, Matemática, História,

Geografia e não para a amplitude do que o campo da mídia-educação”. (Monteiro, 2020).

Nesta nova estrutura passam a existir profissionais nas CREs responsáveis por divulgar o Rioeduca e a Educopédia junto às escolas, mas o mesmo não acontece com os produtos da empresa MultiRio. É, de fato, um período com uma profusão de projetos e ações desenvolvidos pela SME, e muito pontualmente com a MultiRio.

Trata-se de um período em que a SME praticamente não mantém parcerias com a MultiRio mas, em compensação, realiza parcerias com empresas fora da Rede “com mil e um parceiros externo. [O] olhar foi muito mais para fora, então, entrou Natura, entrou Telefônica, entrou Oi (...) ONG disso, ONG daquilo...” (Monteiro, 2020). E no qual a Gerência de Mídiaeducação também realiza práticas com parceiros externos como “Cinemateca Francesa, Pontocine, Cineduc, Imagens em Movimento, Anima Mundi, Cine Tela Brasil, Cine Adapt e Pequeno Cineasta.” (Rio de Janeiro, 2013, p. 9).

Se a Gerência de Mídiaeducação da SME era para ter ficado fora da nova estrutura, com a criação pela professora Simone Monteiro do projeto “Rio, uma Cidade de Leitores”, que envolveu acervos e os leitores nas escolas, essa instância ganhou nova vida e visibilidade. Para tanto, Simone Monteiro contou com o apoio e a legitimidade angariada junto aos professores das salas de leitura no lançamento de um projeto que iria também ao encontro do desejo de aumentar a visibilidade do executivo e da secretária municipal. O projeto se constituiu numa oportunidade para a continuidade e fortalecimento do trabalho desenvolvido anteriormente com as salas de leitura, e para a de projetos de audiovisual como o 1º Festival Audiovisual da Rede Pública Municipal de Ensino, além de garantir a continuidade do projeto Cineclubes nas escolas.

Na MultiRio a presidente Cleide Ramos retoma o projeto da TV educativa, que se mostrava desalinhado em relação às ações da SME e às mudanças tecnológicas que atravessavam a sociedade. Houve uma descontinuidade dos grandes projetos da gestão da Regina de Assis a MultiRio, Cleide Ramos, como foi o caso dos projetos: a Revista Nós da Escola, estratégia utilizada para continuar a formação do professor e divulgar a MultiRio na rede de ensino e para tentar minimizar a barreira estabelecida pela SME. Com os 30 mil exemplares da revista, “Regina estava afastada da escola, mas tinha a revista indo para lá, mensalmente”

(Guedes, 2020). O outro projeto extinto na gestão da Cleide Ramos foi o Centro Internacional de Referência em Mídia para as Crianças e Adolescentes (Rio Mídia), cujo objetivo era promover uma rede internacional de interação entre pessoas e instituições interessadas em mídia de qualidade para crianças e adolescentes e que tinha sido coordenado pelo Marcus Tavares, juntamente com a professora Regina de Assis.

No final deste período, começaram a surgir algumas inovações na MultiRio envolvendo a produção de jogos e “realidade aumentada, realidade virtual; (...) todas essas linguagens: podcasts (...), reformulamos o site então ela [a Cleide] abriu a guarda a gente foi.” (D’Angelo).

Nesta gestão, a Cleide Ramos enfrentou vários problemas para manter a MultiRio na sua forma originária. Enfrentou uma disputa com a secretária da Cultura Jandira Feghali que pretendia levar a MultiRio para a Secretaria de Cultura. Enfrentou cortes de verbas e a tentativa de venda do em que funcionava a empresa por parte do governo municipal.

Paralelamente, a SME implementou uma série extensa de parcerias com o terceiro setor, obliterando as ações da MultiRio cuja presidente insistia no objetivo de torná-la uma TV educativa, dificultando ainda mais a proximidade com a SME e com a Gerência de Mídiaeducação.

Evidenciando que as questões relacionais contam, no final da segunda gestão, a Assessoria de Integração da MultiRio é assumida por Morgana Rezende que tinha trabalhado na primeira gestão na SME/RJ e estabelecido uma boa relação com Marinete D’Angelo no projeto do Multieducação. Essa mudança abre espaço para a realização de uma parceria pontual com a SME. Nesta parceria a ideia foi “criar o cantinho da MultiRio na Sala de Leitura. As Salas de Leitura passam a ter orientação da Mídiaeducação da Secretaria para que façam o Cantinho da MultiRio, então todo o acervo passa a ficar disponibilizado em uma estante.” (Rezende, 2020). A MultiRio retoma sua presença nas estantes das escolas depois de 20 anos de existência.

Nas entrevistas, ficou patente que, mais uma vez, a MultiRio não é vista como parte da estrutura da SME e que há a uma disputa entre a Gerência de Mídiaeducação e a MultiRio “a mídia [Gerência de Mídiaeducação] nunca se interessou por nós e eu acho que em contrapartida a MultiRio também ficou na dela.” (D’Angelo, 2020)

[...] eu acho que tem dois fatores [que dificultaram a atuação da MultiRio]: a gente demorou muito para entrar no digital [e] o houve um distanciamento da MultiRio em relação a SME, principalmente durante a gestão do Paes, na última metade da gestão, nos últimos quatro anos do Paes. (Guedes, 2020).

Simone Monteiro, mesmo tecendo críticas ao modelo de gestão anterior e enfrentando as discontinuidades realizadas pelo alto escalão, promove uma pesquisa através da Gerência de Mídiaeducação na rede municipal do Rio de Janeiro, intitulada “Projetos de mídiaeducação nas escolas da rede pública municipal do Rio de Janeiro e aprendizagem escolar” (Duarte et al., 2016). Essa pesquisa tem a participação de 911 escolas da rede municipal, atesta a implementação da política de Mídiaeducação na rede de ensino com 91% das escolas desenvolvendo “... regularmente, algum tipo de prática mídia-educativa.” (Duarte et al., 2019, p. 6).

Diante das análises dos três períodos da política de Mídiaeducação identificamos que os estilos dos burocratas são construídos pelas experiências, trajetórias e subjetividades dos burocratas e influenciados por fatores contextuais, institucionais e relacionais. Isto significa que só é possível conhecer esses perfis levando em conta esses fatores.

6 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo compreender os estilos das burocracias municipais de alto e de médio escalões e suas influências na produção e nos resultados da política municipal de Mídiaeducação no Rio de Janeiro. Para tanto, foram identificados empiricamente fatores institucionais e relacionais que influenciaram os estilos desses atores. Além disso, foi (re)construído, a partir das entrevistas realizadas e suas ações o estilo dos burocratas de alto e médio escalões.

Em diálogo com a literatura de referência, a análise desses fatores e das características dos atores permitiu chegar a algumas considerações mais gerais com potencial de contribuir para a pesquisa e a política pública.

Por um lado, os resultados deste estudo indicam a importância do contexto e dos atores locais na produção da política de Mídiaeducação do município do Rio de Janeiro. Em que pese a existência de iniciativas federais (Proinfo, TV Educativa, programa Salto para o Futuro) e de influências internacionais (ONU, Unicef, Unesco, OCDE) nesse campo, este estudo permitiu evidenciar a importância dos fatores institucionais e relacionais locais e dos estilos dos responsáveis pela formulação, implementação e resultados da política de Mídiaeducação carioca, no alto e médio escalões das hierarquias burocráticas municipais. Dito de outra forma, foi possível evidenciar empiricamente que as configurações relacionais e institucionais e os aspectos vinculados às trajetórias profissionais dos burocratas de alto escalão se expressaram por meio de estilos que influenciaram as relações entre a SME e a MultiRio e o papel desta empresa na produção da política de Mídiaeducação municipal. Nessa perspectiva foi possível identificar três fases na atuação da MultiRio nessa produção. A primeira definida pela presença vigorosa da MultiRio na rede de ensino e pelas relações de colaboração e de compartilhamento de responsabilidades com a SME. A segunda na qual existência de projetos de mídia em disputa entre a SME e a MultiRio acabaram diminuindo a atuação da MultiRio na política educacional municipal. E um terceiro momento no qual a política de Mídiaeducação acabou sendo insulada na SME, a partir de uma série de iniciativas envolvendo Mídiaeducação, enquanto paralelamente era esvaziado o protagonismo da MultiRio, por meio de iniciativas concorrentes, de tentativas de venda do prédio sede da empresa e de cortes orçamentários. Também

pode ser percebido que o poder executivo municipal contribuiu também para criar diferentes constrangimentos e possibilidades à atuação da MutiRio na política de Mídiaeducação.

A criação da MultiRio se dá no contexto da gestão de Cesar Epitácio Maia (PMDB/PFL), na Prefeitura do Rio de Janeiro e de Regina Alcantara de Assis na Secretaria Municipal de Educação. Tratava-se de um contexto internacional e federal propício a iniciativas no campo da mídiaeducação.

Se, por um lado, as agendas dos organismos internacionais - ONU, Unesco, Unicef e OCDE – tinham foco na educação, por outro lado, na década de 1990, a Declaração Mundial de Educação para Todos, destacava a importância e o papel das tecnologias de informação e comunicação no apoio à Educação Básica, a fim de contribuir para a solução dos problemas enfrentados na educação à escala mundial. A conferência de Jomtien fez parte de uma estratégia internacional de busca por adesão e cooperação entre países, envolvendo diferentes esferas de governo. A educação passa a ser a prioridade de um “projeto social, cultural e econômico” (Unicef, 1990, p. 11); e os problemas educacionais são abordados de forma a buscar a cooperação dos países.

Nesse mesmo período, a Unesco promove outro relevante evento internacional para deliberação e estruturação de um arcabouço conceitual e de diretrizes relacionadas a políticas de mídiaeducação, sinalizando com a possibilidade de apoio, por parte desse organismo, a políticas públicas que tivessem como objetivo o uso dos diferentes meios de comunicação para fins educacionais.

No Brasil, um dos países signatários dos acordos internacionais, várias iniciativas federais (Proinfo, TV Educativa, Programa Salto para o Futuro) foram desenvolvidas, e foram disponibilizados recursos para investimentos, por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), em políticas que atuassem no enfrentamento da defasagem do ensino, na formação de professores e, também, no combate ao analfabetismo funcional, envolvendo o uso de diferentes mídias.

Em que pese esses contextos de influência, uma das conclusões desta pesquisa permite destacar a importância do contexto e dos atores locais na produção da política de Mídiaeducação do município do Rio de Janeiro. Para além das influências das organizações internacionais e das iniciativas federais nesse campo, a pesquisa permitiu evidenciar a importância de fatores locais, como as redes de

relações e, principalmente, os estilos de gestão dos responsáveis de alto e médio escalões das hierarquias burocráticas municipais para a formulação e implementação e para os resultados da política de Mídiaeducação carioca.

Na primeira gestão, Regina de Assis utilizou seu conhecimento e reconhecimento e a sua experiência, angariados em espaços acadêmicos e institucionais, de universidades e da televisão educativa, para construir uma rede de relações que lhe permitiu diminuir os pontos de veto da academia e da rede de ensino municipal e alavancar sua legitimidade como gestora da política educacional do município do Rio de Janeiro. Foram também essas condições que propiciaram a institucionalização da política de Mídiaeducação no município.

A criação da MultiRio está articulada particularmente à política curricular da rede, à formação continuada de professores e aos princípios da política educacional do município nesse período e sofreu influência dos fatores contextuais para assumir em alguns momentos a perspectiva de educar para e, em outros, a perspectiva educar *com* e *em* diferentes linguagens. Isso também influenciado pelo estilo do burocrata.

O contexto federal era propício à criação da MultiRio, que contou com a disponibilidade e com o interesse do governo federal em apoiar políticas de Mídiaeducação nos municípios, mas o que explica a criação da MultiRio se deve mais ao estilo da secretária municipal de Educação, que mobilizou relações pessoais e profissionais prévias - angariadas nas experiências, na universidade e no programa Salto para o Futuro - para a formação das equipes, que, na SME e na MultiRio, viriam a ser responsáveis por essa política.

Da passagem da secretária da Educação pela televisão educativa, resultou o convite de Regina de Assis a Walter Clark para auxiliá-la na concepção da MultiRio. Um convite baseado na experiência e no reconhecimento que esse executivo acumulara como presidente da TV Educativa e com a participação na criação das Empresas Globo de Televisão.

Os entrevistados frisaram a capacidade de articulação de Walter Clark, e sua capacidade técnica e política foi atestada pela capacidade de negociação e de mobilização da adesão à proposta de criação da empresa MultiRio, que foi aprovada praticamente por unanimidade pelos vereadores na câmara municipal.

Nessa iniciativa, Regina de Assis e Walter Clark, - que viria a ser o primeiro presidente da MultiRio - tiveram um papel de empreendedores de políticas públicas,

nos termos de Kingdon (1995), constituindo-se como lideranças políticas e técnicas capazes de estruturar e defender o projeto de mídiaeducação do município. Como fruto do trabalho feito por esses dois atores de alto escalão perante a Prefeitura, o FNDE e também na Assembleia Legislativa, foi criada a MultiRio. Formalmente, as relações entre a SME e a MultiRio foram desenhadas como relações de cooperação e de responsabilidades compartilhadas em torno da produção e implementação da política municipal de Mídiaeducação, envolvendo uma nova proposta curricular e a formação de professores.

Nesse período, a MultiRio desenvolveu, em conjunto com a SME, um trabalho com as escolas da Prefeitura, no qual professores e profissionais de rádio, TV, de Tecnologias da Informação colaboraram na definição e implementação da política municipal de Mídiaeducação. A atuação da MultiRio perante a rede se concretizou, assim, na produção de programas de televisão e de produtos audiovisuais focados no currículo e na formação docente. Também as escolas foram equipadas com aparelhos de TV e videocassetes, com o intuito de criar e manter um sistema permanente de atualização de professores via televisão e vídeo e de apoiar o trabalho desenvolvido em sala de aula. Como resultado, de 1993 a 1996, a MultiRio foi responsável pela formação de 25 mil profissionais da rede municipal de ensino. Trata-se do período em que foi mais intensa a articulação e a cooperação entre atores da SME e da MultiRio, evidenciando o quanto o perfil, a trajetória e o estilo das burocracias municipais colaboraram para a produção e para os resultados da política de Mídiaeducação.

No período seguinte em que Carmem Moura e Cleide Ramos assumem, respectivamente, a gestão da SME e da MultiRio há uma nova configuração, que envolve um relacionamento mais direto com a SME, CREs e Salas de Leitura, sem a participação da Divisão de Mídiaeducação da SME.

Entre 2001 e 2008, dois projetos disputam as relações entre a MultiRio, que defende a incorporação da Divisão de Mídiaeducação na MultiRio, e a SME, que defende a permanência da Divisão de Mídiaeducação na SME e enfatiza o projeto das salas de leitura.

Na sequência, Regina de Assis assume a presidência da MultiRio e cria a Diretoria de Mídiaeducação com funções técnico-operacionais e pedagógicas, na perspectiva de reforçar o papel da MultiRio como uma empresa produtora de mídias

de qualidade para a infância e para a formação de professores, em sintonia com o contexto de avanço tecnológico dos computadores portáteis e das redes sociais.

Do outro lado, na SME, prevalece o projeto das Salas de Leitura. A secretária de Educação Sonia Mograbi buscou preservar o controle da Divisão de Mídiaeducação, que era disputado pela MultiRio, no âmbito da SME. E isto foi reforçado pela atuação da Simone Monteiro, uma professora de carreira e reconhecida por sua atuação no campo da leitura, que foi convidada pela nova secretária para fortalecer as Salas de Leitura e, a partir delas, a disseminação e articulação da política da SME entre os professores. Nesse contexto, a Divisão de Mídiaeducação da SME foi alçada à condição de Departamento.

Foi também nesse período que a MultiRio e seus produtos ganharam projeção internacional junto a organizações como Unesco e Unicef. Também recebeu o Prêmio do Presidente da *Japan Foundation*, considerado o principal prêmio na área de produção para a infância. Além disso, a Série “Juro Que Vi” foi a primeira produção brasileira que recebeu do Ministério da Justiça o Selo de Qualidade Especialmente Recomendado para Crianças e Adolescentes. Regina de Assis atuava como membro latino-americano no Comitê Diretor da World Summit on Media for Children Foundation (WSMCF), e conseguiu trazer para o Brasil a IV Cúpula Mundial de Mídia para Crianças e Adolescentes, em 2004, um evento que contou com a participação de mais de 3 mil pessoas de 70 países diferentes.

No período seguinte, 2009-2016, encontramos o contexto mais adverso à atuação da MultiRio e no qual se aprofunda o distanciamento entre a MultiRio e a SME. Eduardo Paes tinha sido eleito prefeito e Claudia Costin convidada para gerir a SME. Nessa gestão houve mudanças organizacionais e uma presença muito significativa da SME na produção de mídias para a rede de ensino, o que acabou por esvaziar a presença da MultiRio na educação municipal e por ameaçar sua própria sobrevivência como empresa.

Foi criada a Subsecretaria de Novas Tecnologias Educacionais e, depois, a Gerência de Inovação e Tecnologia Educacional (Gite), que protagonizou as ações de produção de mídia e de formação de estudantes e professores. Foi desenvolvido o portal Rioeduca, que disponibilizava informações e práticas pedagógicas para toda a rede. Foi criada a Educopédia, uma plataforma de aulas digitais para cada disciplina do currículo municipal, como material de apoio elaborado por professores da rede, com base nas orientações curriculares da SME. Outra criação

foi a Escola de Formação Paulo Freire (EPF), que se tornou responsável pela formação continuada dos professores da rede e manteve interlocução direta com as diferentes gerências da SME.

A Gerência de Mídiaeducação desenvolveu o projeto Rio, uma Cidade de Leitores para atuar na formação de professores e alunos na leitura literária e na produção de linguagem audiovisual.

A MultiRio continuou sendo uma empresa ligada à estrutura organizacional da SME, mas, apesar de suas condições tecnológicas e profissionais, a produção de materiais de mídia vai perder seu espaço de atuação ao longo dessa gestão. Foi proposta a transferência da MultiRio para a Secretaria Municipal de Cultura e cortes no orçamento da empresa, chegando-se a colocar inclusive, o imóvel da empresa municipal à venda, em 2016, por meio do Edital de Concorrência, mas não houve compradores.

Por sua vez, a Secretaria Municipal de Educação assume o papel de proponente da política de Mídiaeducação, excluindo a MultiRio desse processo, o que teria contribuído para a falta de visibilidade da empresa e de apropriação por professores e alunos dos milhares de produtos de mídia que ela tinha gerado.

7 Referências bibliográficas

ALEXANDER, E. R. Interorganizational coordination: theory and practice. **Journal of Planning Literature**, v. 7, n. 4, p. 328-343, 1993.

ANTUNES, Flavia Lobo de Castro. **A construção de conteúdo para programação educativa em TV: desafios em comunicação e educação**. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) - PUC, Rio de Janeiro, 2015.

ARAUJO, Simone Monteiro de. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro: implementação e burocracias**. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2020.

ARAUJO, Simone Monteiro de; MILLIET, Joana. Gestão de práticas mídia-educativas em escolas da rede pública municipal de ensino do Rio de Janeiro. *In*: SOARES, Ismar de Oliveira; VIANA, Claudemir Edson; XAVIER, Jurema. **Brasil: educomunicação e suas áreas de intervenção: novos paradigmas para o diálogo intercultural educação para a comunicação**. São Paulo: ABPEducom, 2017. p. 309-316.

ASSIS, Regina de. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro: implementação e burocracias**. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2019.

ASSIS, Regina de. Pioneirismo em pol da educação pública de qualidade. **Nós da Escola**, Rio de Janeiro, ano 3, n. 30, p. 34-36, 2005.

ASSIS, Regina de. Políticas e ações da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro no âmbito do Plano Decenal de Educação Para Todos. **Em Aberto**, Brasília, DF, ano 13, n. 59, p. 68-78, jul./set. 1993.

AVELAR, Michele Silva de. **As tecnologias de informação e comunicação e a formação continuada de professores da rede pública municipal do Rio de Janeiro**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

BARROS, M. **Memórias inventadas: a segunda infância**. São Paulo: Planeta, 2006.

BEVIR, M.; RHODES, R. A. W. **The state as cultural practice**. New York: Oxford University Press, 2010.

BÉVORT, Evelyne; BELLONI, Maria Luiza. Mídia-educação: conceitos, história e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1081-1102,

set./dez. 2009 1081. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: jan. 2021

BICHIR, Renata. Investimentos viários de pequeno porte no município de São Paulo, 1975-2000. In: MARQUES, E.; TORRES, H. (org.). **São Paulo: segregação, pobreza e desigualdades sociais**. São Paulo: Ed. Senac, 2005.

BICHIR, Renata. Para além da “fracassomania”: os estudos brasileiros sobre implementação de políticas públicas. In: MELLO, Janeine *et al.* (org.).

Implementação de políticas e atuação de gestores públicos: experiências recentes das políticas das desigualdades. Brasília, DF: IPEA, 2020.

BORGES, Francis Silveira. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro: implementação e burocracias**. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2020.

BOUCKAERT, G.; PETERS, B. G.; VERHOEST, K. **The coordination of public sector organizations**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: maio 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995**. Dispõe sobre o Serviço de TV a Cabo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18977.htm. Acesso em: out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 7 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Plano Decenal de Educação para Todos**. Brasília, DF: MEC, 1993a. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001523.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **O que é o Plano Decenal de Educação para Todos**. Brasília, DF: MEC/SEF, 1993b.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 58, p. 29-48, 2007. Ed. Especial.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **RAP: revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

BRONZO, C. Intersetorialidade, autonomia e território em programas municipais de enfrentamento da pobreza: experiências de Belo Horizonte e São Paulo.

Planejamento e Políticas Públicas, Rio de Janeiro. 35, p. 119-159, jul./dez.

2010. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/200/0>. Acesso em: 9 out. 2020.

BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; STONE, Melissa Middleton. The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. **Public Administration Review**, Dec. 2006. Número especial.

CAPELLA, A. C. N. Um estudo sobre o conceito de empreendedor de políticas públicas: ideias, interesses e mudanças. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 14, p. 486–505, 2016. Número especial.

CARLSSON, Ulla; FEILITZEN, Cecilia von. **In the service of young people?** Gotêborg: Ed. Nordicom, 2006.

CASTRO, Márcia Correa e. **Correlações entre uso pedagógico de tecnologias de informação e comunicação e desempenho escolar**: análise envolvendo dados da TIC Educação 2011 e Prova Brasil. 2016. Tese (Doutorado em Educação) – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; LOTTA, Gabriela Spanguero (org.). **Burocracia de médio escalão**: perfil, trajetória e atuação. Brasília, DF: ENAP, 2015.

CELESTINO, Carla Andrea Dias. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro**: implementação e burocracias. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2020.

CANATO, Pamella de Cicco. **Intersetorialidade e redes sociais**: uma análise de implementação de projetos para população em situação de rua em São Paulo. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **Núcleo, centro de governo, centro presidencial, alto governo**: várias nomenclaturas e uma questão principal. Rio de Janeiro: Ipea, 2018.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; GOMIDE, A. A. **O Presidente e seu núcleo de governo: a coordenação do Poder Executivo**. Rio de Janeiro: Ipea, 2018.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; GOMIDE, A. A.; BARBOSA, S. A. **A coordenação de programas prioritários sob a perspectiva do Governo Federal (2007-2014)**. Rio de Janeiro: Ipea, 2019.

COSTA, Elisângela Rodrigues da. Políticas públicas e educação midiática no Brasil: os exemplos de São Paulo e Rio de Janeiro. *In*: SOARES, Ismar de Oliveira; VIANA, Claudemir Edson; XAVIER, Jurema. **Brasil: educomunicação e suas áreas de intervenção: novos paradigmas para o diálogo intercultural educação para a comunicação**. São Paulo: Editora: ABPEducom, 2017. p. 57-63.

CUNILL–GRAU, Nuria. La intersectorialidad em la nuevas políticas sociales: un acercamiento analíticos-conceptual. **Gestión y Política Pública**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 5-46, 1. sem. 2014.

CLARK, Walter. [**Correspondência**]. Destinatário: Eduardo C. P. Magalhães. Rio de Janeiro, 2 set. 1993. 1 carta.

COSTA, Elisângela Rodrigues da. **Educomunicação e políticas públicas: estudos comparativos de educação midiática nas redes municipais de ensino do Rio de Janeiro e de São Paulo**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências de Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

D'ANGELO, Marinete de Almeida. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro: implementação e burocracias**. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2020.

DUARTE, Rosália *et al.* (coord.). **Pesquisa Projetos de mídia-educação nas escolas da rede pública municipal do Rio de Janeiro e aprendizagem escolar, 2015/2016**. Rio de Janeiro: Instituto Desiderata, 2016. Disponível em: <http://www.desiderata.org.br/assets/Relatorio-Pesquisa-Midia-Educacao-nas-Escolas-da-SME-RJ.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2021.

DUARTE, R.; MIGLIORA, R.; CARVALHO, C. Narrativas e desenvolvimento de habilidades de uso de mídias digitais. *In*: ELEÁ, Ilana (ed.). **Agentes e vozes: um panorama da mídia-educação no Brasil, Portugal e Espanha**. Gotêborg: Nordicom, University of Gothenburg, 2014. p. 29-38.

ELEÁ, Ilana (ed.). **Agentes e vozes: um panorama da mídia-educação no Brasil, Portugal e Espanha**. Gotêborg: Nordicom, University of Gothenburg, 2014.

ESCOLAS DO AMANHÃ (Projeto). **Entenda o projeto**. Rio de Janeiro: Prefeitura do Rio, 2016. Disponível em: <http://www.escolasdoamanha.com.br/sobre-o-projeto/>. Acesso em: 12 jan. 2021.

FARIA, C. A. P. (org.). **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012.

FUSTER, D. A. **Burocracias e políticas públicas: uma análise da distribuição e ocupação dos cargos e funções em comissão da Prefeitura de São Paulo**. Brasília, DF: CONSAD, 2016.

GOMIDE, A. Á.; PIRES, R. R. C. (ed.). **Capacidades estatais e democracia arranjos institucionais de políticas públicas**. Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

GOUVÊA, G. P. **Burocracia e elites burocráticas no Brasil**. São Paulo: Pauliceia, 1994.

GUEDES, Eduardo Chieza Semprini. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro: implementação e burocracias**. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2020.

HILL, M. (ed.). **Theories of the policy process**. 2. ed. [S. l.]: Westview, 2007.

HINGEL, M. de A. Educação para todos. **O Globo**, Rio de Janeiro, 10 maio 1993a. [Coluna] Opinião, p. 7.

HINGEL, M. de A. Primeiro grau para todos até 2003. [Entrevistado por] Francisco Gonçalves e Mauren Rojahn. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, p. 7, 11 maio 1993b.

HJERN, B.; PORTER, D. Implementation structures: a new unit of administrative analysis. *In*: HILL, M.; HAM, C. **The policy process in the modern capitalism state**. New York: Harvest, 1993.

HOWLETT, M. Public managers as the missing variable in policy studies: an empirical investigation using Canadian data. **Review of Policy Research**, v. 28, n. 3, p. 247–263, May 2011.

INEP. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: linha de base**. Brasília, DF: Inep, 2015.

KINGDON, John W. **Agendas, alternatives, and public policies**. 2nd. ed. Boston: Little, Brown & Company, 1995.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 21, n. 48, p. 101-110, dez. 2013.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy: dilemas of the individual in public servisse**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Agentes de implementação: um olhar para as políticas públicas. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 6., 2008, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: ABCP, 2008. Disponível em: <https://gabrielaslotta.files.wordpress.com/2012/09/artigo-abcp.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Burocracia e implementação de políticas de saúde: os agentes comunitários na Estratégia Saúde da Família**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2015.

LOTTA, Gabriela. Burocracia, redes sociais e interação: uma análise da implementação de políticas públicas. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 26, n. 66, p. 145-173, jun. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rsocp/v26n66/0104-4478-rsocp-26-66-0145.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2021.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Desvendando o papel das burocracias de nível de rua no processo de implementação: o caso dos agentes comunitários de saúde. *In*: FARIA, C. A. P. (org.). **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012a.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Implementação de políticas públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos burocratas de nível de rua no Programa de Saúde de Família**. 2010. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Departamento de Ciência Política, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

LOTTA, Gabriela Spanghero. O papel das burocracias de nível de rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. *In*: FARIA, C. A. P. (org.). **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012b.

LOTTA, Gabriela Spanghero (org.). **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: Enap, 2019.

LOTTA, Gabriela Spanghero; FAVARETO, A. **Os arranjos institucionais de coordenação dos investimentos em infraestrutura no Brasil: uma análise sobre seis grandes projetos do programa de aceleração do crescimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES, R. R. C.; OLIVEIRA, V. E. Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 65, no 4, p. 463–492, 2014.

LOTTA, Gabriela Spanghero; FAVARETO, A. **Os arranjos institucionais de coordenação dos investimentos em infraestrutura no Brasil: uma análise sobre seis grandes projetos do programa de aceleração do crescimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz. Política e burocracia no presidencialismo brasileiro: o papel do Ministério da Fazenda no primeiro governo Fernando Henrique. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 41, p. 69-89, out 1999

LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; ROSA, Carlos Alberto. Radiografia da alta burocracia federal brasileira: o caso do Ministério da Fazenda. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 49, n. 4, p. 65, out./dez. 1998.

MACEDO, Reginaldo M; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Revista da Universidade Vale do Rio Verde | v. 16 | n. 1 | jan./jul. 2018

MILLIET, Joana. Discrecionabilidade dos professores na implementação de políticas mídiameducação em escolas públicas do Rio de Janeiro. *In*: PEREIRA, S. **Literacia, media e cidadania**: livro de atas do 5º congresso. Braga: CECS, 2019. p. 204-216.

MARQUES. Eduardo Cesar. **Estado e redes sociais**: permeabilidade e coesão nas políticas urbanas no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Revan: Fapesp, 2000.

MARQUES, Eduardo Cesar. Redes sociais e poder no Estado brasileiro: aprendizados a partir de políticas urbanas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 21, n. 60, p.15-41, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092006000100002>. Acesso em: 6 fev. 2021.

MARQUES, Eduardo Cesar. Redes sociais, poder e intermediação de interesses nas políticas públicas brasileiras. *In*: ENCONTRO DA ANPOCS, 28, 2004. **Seminário temático Processo decisório e implementação de políticas públicas no Brasil**: novos tempos, novas perspectivas de análise. [S. l.]: Anpocs, 2004. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-28-encontro/st-5/st23-2/4074-emarques-redes/file> . Acesso em: 2 fev. 2021.

MATLAND, R. E. Synthesizing the implementation literature: the ambiguity: conflict model of policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 2, n. 5, p. 145-174, 1995.

MEDEIROS, Marilena Rescala Conde de. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro**: implementação e burocracias. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2020.

MICHELES, Maria do Carmo. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro**: implementação e burocracias. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2020.

MINTROM, M.; LUETJENS, J. Policy entrepreneurs and problem framing: the case of climate change. **Environment and Planning C: politics and space**, [s. l.], v. 35, n. 8, p. 1362–1377, 2017.

MINTROM, M.; NORMAN, P. Policy entrepreneurship and policy change. **Policy Studies Journal**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 649–667, 2009.

MISCHE, A. De estudantes a cidadãos: redes de jovens e participação política. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 05-06, p. 134–150, set./dez. 1997.

MISCHE, A. **Partisan publics**: communication and contention across Brazilian youth activist networks. Princeton: Princeton University Press, 2009.

MULTIRIO. **Memorando nº 13/95-MULTIRIO/DTA, de 15 de março de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995a.

MULTIRIO. **Memorando nº 18/95-MULTIRIO/DTA, de 20 de março de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995b.

MULTIRIO. **Memorando nº 104/95-MULTIRIO/PRE, de 31 de maio de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995c.

MULTIRIO. **MultiRio, a mídia educativa da cidade.** Rio de Janeiro: MultiRio, 2020. Disponível em: <http://www.multirio.rj.gov.br/index.php/multirio/a-multirio>. Acesso em: fev. 2020.

MULTIRIO. **Ofício nº 13/95-MULTIRIO/PRE, de 2 de fevereiro de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995d.

MULTIRIO. **Ofício nº 15/95-MULTIRIO/PRE, de 2 de fevereiro de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995e.

MULTIRIO. **Ofício nº 20/95-MULTIRIO/PRE, de 7 de fevereiro de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995f.

MULTIRIO. **Ofício nº 30/95-MULTIRIO/PRE, de 2 de março de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995g.

MULTIRIO. **Ofício nº 37/95-MULTIRIO/PRE, de 17 de março de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995h.

MULTIRIO. **Ofício nº 47/95-MULTIRIO/PRE, de 28 de março de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995i.

MULTIRIO. **Ofício nº 6/95-MULTIRIO/PRE, de 25 de janeiro de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995j.

MULTIRIO. **Ofício nº 7/95-MULTIRIO/PRE, de 27 de janeiro de 1995.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1995k.

MULTIRIO. **Relatório de atividades 1997.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1997.

MULTIRIO. **Relatório de atividades 1999.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1999.

MULTIRIO. **Relatório de atividades 2011.** Rio de Janeiro: MultiRio, 2011.

MULTIRIO. **Relatório de atividades 2014.** Rio de Janeiro: MultiRio, 2014.

MULTIRIO. **Relatório de atividades 2015.** Rio de Janeiro: MultiRio, 2015.

MULTIRIO. **Relatório de gestão 1993-1996.** Rio de Janeiro: MultiRio, 1996c.

MULTIRIO. **Relatório de gestão 1997-2000.** Rio de Janeiro: MultiRio, 2000.

MULTIRIO. **Relatório de gestão 2001-2008**. Rio de Janeiro: MultiRio, 2008.

NOLLET, J. La production des decisions dans les cabinets ministériels. *In*: DE MAZIERE, D.; LE LIDEC, P. (dir.). **Les mondes du travail politique**: les élus et leurs entourages. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2014. p. 97-113.

OLIVEIRA, V. E. **Instituições, burocracia e produção de políticas públicas**: o caso da política estadual de saúde. Caxambu, 2009. Paper preparado para o 33º. Encontro Anual da Anpocs, Caxambu, MG, 2009. Disponível em: <http://www.sigeventos.com.br/anpocs/inscricao/resumos/0004/tbr2707-1.doc>. Acesso em: 25 jul. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. [Geneve]: United Nations Human Rights, 1998. Disponível em: <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>. Acesso em: 5 dez. 2020.

OZÓRIO, Marcos. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro**: implementação e burocracias. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2019.

PALOTTI, Pedro; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Articuladores políticos e dirigentes da burocracia: ministros de estado no Brasil e em perspectiva comparada. *In*: PIRES, R. R. C.; LOTTA, Gabriela Spanghero; OLIVEIRA, V. E. (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília, DF: Ipea: Enap, 2018. p. 161-184.

PAULA, Ricardo Almeida de. A criança como pessoa na pedagogia de Emmanuel Mounier. **Revista Interdisciplinar de Filosofia e Teologia**. Disponível em: https://www.revistadiologando.com.br/images/7._A_Crianca_como_pessoa_na_pedagogia_de_Emanuel_Mounier_p._130-154.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

PARAÍSO, Marlucy Alves. **Currículo e mídia educativa**: práticas de produção e tecnologias de subjetivação no discurso da mídia educativa sobre a educação escolar. Tese (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2002.

PETERS, B. G. Concepts and theories of horizontal policy management. *In*: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (ed.). **Handbook of public policy**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. p. 115-138.

PETERS, B. G. **Pursuing horizontal management**: the politics of public sector coordination. Lawrence: University Press of Kansas, 2015.

PIRES, R. R. C. Por dentro do PAC: dos arranjos formais às interações e práticas dos seus operadores. *In*: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; LOTTA, Gabriela Spanguero (org.). **Burocracia de médio escalão**: perfil, trajetória e atuação. Brasília, DF: ENAP, 2015. v. 1.

PIRES, R. R. C. (org.). **Efetividade das instituições participativas no Brasil**: estratégias de avaliação. Brasília, DF: Ipea, 2011.

PIRES, R. R. C. Estilos de implementação. **Dados**: revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 735–769, 2009.

PIRES, R. R. C. Intersetorialidade, arranjos institucionais e instrumentos da ação pública. **Cadernos de Estudos**: desenvolvimento social em debate, Brasília, DF, n. 26, p. 67-80, 2016.

REZENDE, Morgana Silva. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro**: implementação e burocracias. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2020.

RICH, J. A. J. Grassroots bureaucracy: intergovernmental relations and popular mobilization in Brazil's AIDS policy sector. **Latin American Politics and Society**, Cambridge, v. 55, n. 2, p. 1–25, 2013.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 2.503, de 23 de janeiro de 1996**. Altera a codificação institucional da Secretaria Municipal de Educação, com a inclusão do Conselho Municipal de Educação e dá outras providências. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 1996a. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/1996/1455/14544/decreto-n-14544-1996-altera-a-codificacao-institucional-da-secretaria-municipal-de-educacao-com-a-inclusao-do-conselho-municipal-de-educacao-e-da-outras-providencias?q=decreto%2014544>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 12.503, de 6 de dezembro de 1993**. Institui a Empresa Municipal de Multimeios Ltda. – MULTIRIO e aprova o seu Contrato Social. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 1993a. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/1993/1250/12503/decreto-n-12503-1993-institui-a-empresa-municipal-de-multimeios-ltda-multirio-e-aprova-o-seu-contrato-social>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 13.776, de 27 de março de 1995**. Altera a redação da cláusula sexta do Contrato Social a que menciona. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 1995a. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/1995/1377/13776/decreto-n-13776-1995-altera-a-redacao-da-clausula-sexta-do-contrato-social-que-menciona>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 13.964, de 14 de junho de 1995**. Altera a denominação dos distritos de educação e cultura da Secretaria Municipal de Educação e dá outras providências. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 1995b. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/1995/1397/13964/decreto-n-13964-1995-altera-a-denominacao-dos-distritos-de-educacao-e-cultura-da-secretaria-municipal-de-educacao-e-da-outras-providencias>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 14.380, de 28 de novembro de 1995**. Dispõe sobre as competências da Secretaria Municipal de Educação. Rio de

Janeiro: Leis Municipais, 1995c. Disponível em:
<https://leismunicipais.com.br/a1/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/1995/1438/14380/decreto-n-14380-1995-dispoe-sobre-as-competencias-da-secretaria-municipal-de-educacao>. Acesso em: mar. 2019

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 14.544, de 23 de janeiro de 1996.** Altera a codificação institucional da Secretaria Municipal de Educação, com a inclusão do Conselho Municipal de Educação e dá outras providências. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 1996b. Disponível em:
<https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/1996/1455/14544/decreto-n-14544-1996-altera-a-codificacao-institucional-da-secretaria-municipal-de-educacao-com-a-inclusao-do-conselho-municipal-de-educacao-e-da-outras-providencias?q=decreto%2014544>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 19.573, de 15 de fevereiro de 2001.** Altera a redação do “caput” da cláusula sexta do Contrato Social que menciona. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 2001. Disponível em:
<https://leismunicipais.com.br/a1/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/2001/1957/19573/decreto-n-19573-2001-altera-a-redacao-do-caput-da-clausula-sexta-do-contrato-social-que-menciona>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 25.292, de 27 de abril de 2005.** Dispõe sobre a codificação institucional da MultiRio – Empresa Municipal de Multimeios LTDA. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 2005. Disponível em:
<https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/2005/2529/25292/decreto-n-25292-2005-dispoe-sobre-a-codificacao-institucional-da-multirio-empresa-municipal-de-multimeios-ltda>. Acesso em: 7 fev. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 30.829, de 26 de junho de 2009.** Altera a redação da cláusula quinta, sexta e décima do Contrato Social da MULTIRIO – Empresa Municipal de Multimeios Ltda. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 2009. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/2009/3082/30829/decreto-n-30829-2009-altera-a-redacao-das-clausulas-quinta-sexta-e-decima-do-contrato-social-da-multirio-empresa-municipal-de-multimeios-ltda>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 33.444 de 28 de fevereiro de 2011.** Altera a estrutura organizacional das Secretarias Municipais de Cultura - SMC e de Educação - SME, na forma que menciona, e dá outras providências. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 2011. Disponível em:
<https://leismunicipais.com.br/a1/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/2011/3344/33444/decreto-n-33444-2011-altera-a-estrutura-organizacional-das-secretarias-municipais-de-cultura-smc-e-de-educacao-sme-na-forma-que-menciona-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 7 fev. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 35.876, de 5 de julho de 2012.** Altera a estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação – SME. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 2012. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a1/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/2012/3587/35876/decreto-n-35876-2012-altera-a-estrutura-organizacional-da-secretaria-municipal-de-educacao-sme>. Acesso em: 7 fev. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município). **Decreto nº 41.990 de 15 de julho de 2016**. Dispõe sobre estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação - SME e dá outras providências. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 2016. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/2016/4199/41990/decreto-n-41990-2016-dispoe-sobre-estrutura-organizacional-da-secretaria-municipal-de-educacao-sme-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 7 fev. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município). **Lei nº 2.029, de 18 de outubro de 1993**. Autoriza o Poder Executivo a criar a Empresa Municipal de Multimeios Ltda – MULTIRIO e dá outras providências. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 1993b. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/lei-ordinaria/1993/203/2029/lei-ordinaria-n-2029-1993-autoriza-o-poder-executivo-a-criar-a-empresa-municipal-de-multimeios-ltda-multirio-e-da-outras-providencias>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Lei nº 3.416, de 26 de junho de 2002**. Altera a denominação, o objeto social e a estrutura organizacional da Empresa Municipal de Multimeios Ltda. – MULTIRIO. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 2002. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/lei-ordinaria/2002/341/3416/lei-ordinaria-n-3416-2002-altera-a-denominacao-o-objeto-social-e-a-estrutura-organizacional-da-empresa-municipal-de-multimeios-ltda-multirio>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Lei nº 4.866, de 2 de julho de 2008**. Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Rio de Janeiro: Leis Municipais, 2008. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/rj/r/rio-de-janeiro/lei-ordinaria/2008/486/4866/lei-ordinaria-n-4866-2008-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-e-da-outras-providencias>. Acesso em: mar. 2019.

RIO DE JANEIRO (Município). **Plano estratégico do município do Rio de Janeiro, 2009-2012**. Rio de Janeiro: Prefeitura, 2009.

RIO DE JANEIRO (Município). **A política da cidade do Rio de Janeiro durante a gestão César Maia 1993 a 1996**. Rio de Janeiro: Arquivo Geral da Cidade do Rio de Janeiro, 1996c.

RIO DE JANEIRO (Município). Conselho Municipal de Educação. **Ata da 10ª Sessão, em 27 de novembro de 1996**. Rio de Janeiro: Conselho Municipal de Educação, 1996d.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Educação. **Educação em números**. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, 2020. Disponível em: <https://www.rio.rj.gov.br/web/sme/educacao-em-numeros>. Acesso em: 17 jun. 2020.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Educação. **Educopédia**. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, 2010. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/sme/educopedia>. Acesso em: 13 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Educação. **Multieducação**: Mídia-Educação. 2. ed. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, 2007. (Série Temas em debate).

RIO DE JANEIRO (Município). **Portfólio da gestão institucional**. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, [201-]. Disponível em: www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/8183446/4261015/AtosSME.pdf. Acesso em: 13 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Educação. Divisão de Multimeios. **Relatório de gestão 1989-1992**. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, 1992.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Educação. **Resolução SME 36, de 22 de setembro de 1992**. Dispõe sobre a implementação e funcionamento das salas de Leitura/Pólo e as atribuições da equipe destas salas de leitura. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, 1992.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Educação. **Resolução SME “p” 534, de 05 de maio de 1994**. Dispõe sobre a organização das unidades escolares do Programa Especial de Educação com atendimento ao 1º e 2º segmento. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, 1994.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Educação. **Resolução SME 590, de 11 de janeiro de 1996**. Dispõe sobre o funcionamento das salas de leitura nas unidades escolares oficiais da rede municipal de ensino e dá outras providências. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, 1996e.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Educação. **Rioeduca**: programas e ações. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, [2019a]. Disponível em: <http://antigo.rioeduca.net/programasAcoes.php?od=86>. Acesso em: 21 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Educação. **Rioeduca**: sobre nós. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Educação, [2019b]. Disponível em: <http://antigo.rioeduca.net/sobrenos.php>. Acesso em: 21 jan. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município). Secretaria de Fazenda e Planejamento. **Orçamento municipal**: lei de orçamento anual. Rio de Janeiro: Secretaria de Fazenda e Planejamento, 2020b. Disponível em: <http://www2.rio.rj.gov.br/smf/orcamento/loa.asp>. Acesso em: 21 jan. 2021.

SÁ, Patrícia Teixeira de; FONSECA, Mirna Juliana Santos; MACHADO, Carla Silva. Cultura da leitura e escrita em práticas mídia-educativas nas escolas municipais do Rio de Janeiro. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 14, p. 1-19, e3830003, 2020. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br>. Acesso em: 7 fev. 2021.

SABATIER, P. An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy: oriented learning therein. **Policy Sciences**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 129-168, 1988.

SARAIVA, Terezinha. **Entrevista concedida à pesquisa Arranjo Institucional da Política de Mídia Educação do Município do Rio de Janeiro: implementação e burocracias**. Depoimento a Aldenira Mota do Nascimento. Rio de Janeiro: PUC Rio,

SIGNIFICADO de *stakeholders*. [S. l.]: Significado, 2020. Disponível em: <https://www.significados.com.br/stakeholder/>. Acesso em: 7 fev. 2021.

SEMINÁRIO IMAGEM & EDUCAÇÃO, 1., 1978, Rio de Janeiro. **Imagem & educação**. Rio de Janeiro: Cineduc: Funarte, 1979.

SME garante em Brasília as verbas federais. **Jornal dos Sports**, Rio de Janeiro, p. 11, 24 jun. 1993.

TAVES, Rodrigo França. Assalto e sequestro: nova rotina nas escolas do Rio. **O Globo**, Rio de Janeiro, ano 63, n. 21.737, 28 maio 1993. Grande Rio, p. 13. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/consulta-ao-acervo/?navegacaoPorData=199019930528>. Acesso em: 18 out. 2020.

UNICEF. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos**: (Conferência de Jomtien, 1990). [Brasília, DF]: Unicef, 1990. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>. Acesso em: 28 nov. 2020.

VEIGA, Laura da; BRONZO, C. Estratégias intersetoriais de gestão municipal de serviços de proteção social: a experiência de Belo Horizonte. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, p. 595-620, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121453>. Acesso em: 7 fev. 2020.

VIEIRA, Paulo Reis *et al.* **Estratégias para novas perspectivas de gestão no ensino fundamental**: a experiência da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro. [Rio de Janeiro: Anpad, 2005]. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-ade-804.pdf>. Acesso em: 17 out. 2020.

VELLOSO, Luciana. **Luz, câmera, [multieduc] ação!**: Práticas docentes, políticas curriculares e as TICs na Rede Municipal do Rio de Janeiro. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

WINTER, S. C. Implementation. *In*: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (ed.). **Handbook of public policy**. London: Sage Publishing, 2006. p. 151-168.

Apêndice A - Roteiro de entrevista burocratas de alto e médio escolões (gerentes da MultRio e da SME)

✓ Entregar TCLE

✓ Apresentação da entrevistadora e da pesquisa

✓ Pedir para o entrevistado/a se apresentar e dizer sobre:

Características sócio demográficas

Sexo:

Idade:

Mês/Ano de nascimento:

Formação acadêmica:

Pós-Graduação (tipo e área):

Falar um pouco sobre si; auto apresentação: seus gostos, seus valores, em que acredita em relação à educação, como resolve problemas etc.

Número de anos como Presidente ou Gerente:

Qual a sua trajetória como profissional dentro da Rede de Ensino da Cidade do Rio de Janeiro?

Experiência profissional fora da rede municipal:

BLOCO 1 – Informações sobre a atuação na CRE e o seu entendimento em relação a MultiRio: Mudanças, permanências, conflitos, incentivos, participação.

Você sabe qual é a missão da MultiRio? Essa missão mudou ao longo das gestões? Em que mudou? E os valores da empresa? Quais são?

O que você entende como uma política de Multimeios?

Pontos positivos e prontos a serem aprimorados?

Como acontece essa interação/relacionamento da MultiRio com as CREs?

Maiores dificuldades?

O que você entende por mídia-educação?

1. cotidiano na escola - Como você encaminha as demandas da MultiRio dentro da sua rotina de trabalho e como você participa para que essa política chegue até às escolas? Qual seria a maior demanda e quais são os ganhos?

2. atividade que realiza - O que você acha mais importante fazer para que essa política chegue ou chegasse até as escolas e estudantes? Quais são as ações de implementação realizadas?

Como acontece a integração entre a MultiRio e a SME através da Gerência de Leitura?

A Gerência de Leitura passou por mudanças no seu nome. Isso alterou a sua função em relação a sua atuação junto a MultiRio e as escolas?

3- Existe algum tipo de formação para os profissionais da rede promovido pela MultiRio? Como acontece?

4- Você sabe qual é o material da MultiRio mais utilizado nas escolas da sua CRE? Como isso acontece? Como a CRE tem o controle dessa prática cotidiana?

Apêndice B – Gráfico Evolução Orçamentária de 2010 a 2020



Gráfico – Evolução Orçamentária (2010-2020)

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados retirados de Orçamento Municipal.

Anexo A – Material SME/RJ

Conexão Secretaria Municipal de Educação- SME

Regina de Assis: Secretária Municipal de Educação do Rio de Janeiro, SME/PMRJ, de 1993 a 1996;

Marcos Ozórios: Assessor da Secretária de educação, de 1993 a 1996;

Diretor da Divisão de Mídia Educação – DME/SME, de 1997 a 2000;

Marilena Rescala: SME- Diretora do Departamento Geral de Ação Comunitária – SME (1993)

Simone Monteiro: Diretora de Mídia Educação – SME (2001 a 2017)

Cleide Ramos: Assessora da Secretária Regina de Assis;

Morgana Rezende:
Faz o segundo concurso público da SME em 1985;

Convidada para trabalhar na SME como Chefe de Gabinete do Departamento de Assuntos Pedagógicos – DAP;

Posteriormente, passou para o Departamento Geral de Educação (interleção SME-/MultiRio)

Terezinha Saraiva: 1ª Secretária de Educação e Cultura da Cidade do Rio de Janeiro, de 1975 a 1979;

Conexão MOBRAL:

Cleide Ramos: Responsável pelo Mobral Cultura;

Marinete D'Angelo: Professora do Mobral;

Terezinha Saraiva: Secretária Executiva do MOBRAL(1972-1974

Secretária Executiva do MOBRAL, de 1981 a 1985;

Conselho Nacional de Educação

Regina de Assis: Membro da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação e Relatora da 1ª Versão das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil e para o Ensino Fundamental, de 1996 a 2000;

Terezinha Saraiva: Conselheira do Conselho Federal de Educação, de 1970 a 1980;

Conexão Professor da Rede Estadual do Rio de Janeiro

Marcos Ozório: Professor Estadual RJ;

Marilena Rescala: Professora do Estado do RJ;

Conexão Programa Especial de Educação - CIEP

Morgana Rezende: Trabalhou no Programa Especial de Educação Ciep;

Simone Monteiro: Trabalhou no Programa Especial de Educação Ciep;

Conexão Fundação Roquette Pinto

Regina de Assis: Diretora da Diretoria de Educação, Cultura e Comunicação da TV Escola, Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto/ACERP, de Abril de 2017 a Setembro de 2019.

Cleide Ramos: Fundação Roquette Pinto;

Walter Clark: Presidente da Fundação Roquette Pinto, de 1991 a 1992;

Marinete D'Angelo: Trabalhou na Fundação Roquette Pinto – TVE;

Marcos Ozório: Fundação Roquette Pinto (2020)

Terezinha Saraiva: Trabalhou na Fundação Roquette Pinto – TVE, de 1990 até o início de 1991, (substituída pela Professora Cleide Ramos);

Direção da Diretoria de Tecnologia Educacional da Fundação Roquette Pinto – TVE (1992); criou e implementou a Série Jornal – Edição do Professor, de 1990 a 1991 e de 1992 a 1995;

Conexão Professor da Rede Municipal do Rio de Janeiro

Marinete D'Angelo: Duas matrículas como professora de Rede Municipal de Educação- RJ (exonerada);

Marcos Ozório: Professor SME;

Morgana Rezende: Professora Municipal RJ (1984);

Marilena Rescala: Professora Municipal RJ

Terezinha Saraiva: Professora, desde julho de 1942;

Simone Monteiro: Professora Municipal RJ

Conexão Professor do Colégio Aplicação PUC - Teresiano

Marcos Ozório: Professor Colégio de Aplicação da PUC -Teresiano;

Marilena Rescala: Professora do Colégio de aplicação da PUC – Teresiano;

Conexão Coordenadoria Regional de Educação- CRE

Morgana Rezende: 2ª Coordenadoria Regional de Educação para fazer parte da equipe da gerência de educação, de 2002 a 2011;

Se torna Gerente de Educação da 2ª CRE, de 2011 a 2015);

Simone Monteiro: Trabalha na 6ª CRE (1997 a 2001) cuidando exatamente das Salas de Leitura ... dos projetos de extensão curricular.