



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

ANA PAULA FERNANDES ALVES

**A GESTÃO DE PAULO FREIRE À FRENTE DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO
MUNICIPAL DA CIDADE DE SÃO PAULO (1989 - 1991): desafios, prioridades e
resistência**

JOÃO PESSOA-PB
2025

ANA PAULA FERNANDES ALVES

A GESTÃO DE PAULO FREIRE À FRENTE DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DA CIDADE DE SÃO PAULO (1989 - 1991): desafios, prioridades e resistência

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Pedagogia, na Universidade Federal da Paraíba, *Campus I*, como requisito para aprovação no referido Curso e obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Macedo Pereira

JOÃO PESSOA-PB
2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A474g Alves, Ana Paula Fernandes.

A gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria da Educação Municipal da cidade de São Paulo (1989 - 1991): desafios, prioridades e resistência / Ana Paula Fernandes Alves. - João Pessoa, 2025.

54 f. : il.

Orientação: Alexandre Macedo Pereira.

Trabalho de Conclusão de Curso - (Graduação em Pedagogia) - UFPB/CE.

1. Paulo Freire. 2. Gestão educacional. 3. Educação pública. 4. Políticas educacionais. I. Pereira, Alexandre Macedo. II. Título.

UFPB/CE


CDU 374.7(043.2)

ANA PAULA FERNANDES ALVES

A GESTÃO DE PAULO FREIRE À FRENTE DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DA CIDADE DE SÃO PAULO (1989 - 1991): desafios, prioridades e resistência

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Pedagogia, na Universidade Federal da Paraíba, *Campus I*, como requisito para aprovação no referido Curso e obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Aprovado em: 08 de outubro de 2025.

Documento assinado digitalmente
 ALEXANDRE MACEDO PEREIRA
Data: 17/10/2025 09:17:49-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Macedo Pereira

Documento assinado digitalmente
 JOSEVAL DOS REIS MIRANDA
Data: 18/10/2025 08:47:16-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Membro Interno: Prof. Dr. Joseval dos Reis Miranda

Membro Interno: Prof. Dr. Severino Bezerra da Silva

João Pessoa, 08 de outubro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela saúde, força e perseverança para continuar seguindo firme na realização do meu sonho e que na sua infinita sabedoria me guiou nesta trajetória. Agradeço pela fé que renascia todas as vezes que não tinha mais forças para seguir.

Aos meus pais Rita Gomes e João Fernandes de Souza (*in memoriam*), que me criaram e me ensinaram que a maior riqueza está nas coisas simples da vida, fica no meu coração meu amor e gratidão eternos. Agradeço por terem me possibilitado ser uma criança feliz mesmo nas dificuldades vivenciadas, nas noites sem alimentos, na realidade marginalizada do nosso bairro. Agradeço por nunca me deixarem só, por me levarem para os trabalhos sempre que possível, espaço esse que eu amava, onde usava minha criatividade nas brincadeiras com outras crianças que também iam com seus pais para a plantação de feijão e milho.

Ao meu marido Ricardo José Alves Carneiro, por estar sempre do meu lado apoiando e incentivando meus estudos e que nunca mediu esforços para me ajudar nessa etapa tão importante da minha vida e sempre acreditou e me ajudou a seguir com dedicação e esperança. Agradeço por toda ajuda na organização do nosso lar, por todo amor e cuidado que sempre teve comigo e com a nossa família.

À minha filha Bruna Fernandes Alves, que amo incondicionalmente e que me inspira todos os dias a ser sempre uma pessoa melhor. Agradeço também o apoio em casa e pelos momentos de conversas, debates de filmes e por dividir seus anseios, desejos e sonhos.

À minha sogra Maria do Livramento Alves Raimundo, pelos momentos de conversas e compartilhamentos da sua história de vida, as quais foram valiosas para minha formação, e pelo apoio e incentivo aos meus estudos.

À professora Vera Lúcia Raimundo Pereira (*in memoriam*), por toda motivação e indicações de leituras para fazer o ENEM. Alguém que compartilhava experiências educacionais e que ficava feliz por cada conquista da minha vida.

À amiga Maria José Silva de Oliveira, com seu sorriso espalhando alegria e determinação, juntas iniciamos o projeto PIBID – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência – o que nos trouxe muitos aprendizados.

À amiga Karinn Cristina do Vale, que esteve comigo durante todo curso e também no projeto PIBIC, – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica ajudando nos momentos difíceis e me encorajando para continuar na luta.

A todos os amigos e familiares que de alguma forma contribuíram e fizeram parte dessa caminhada.

Ao professor Joseval dos Reis Miranda, que durante o projeto do PIBID incentivou os estudos, a participação e a apresentação de trabalhos em eventos, não permitindo que nossas produções fossem engavetadas. Obrigada por tantos ensinamentos!

Ao professor Severino Bezerra da Silva por instigar minha curiosidade compartilhando com a turma suas pesquisas e suas experiências. Obrigada por sua leveza e por proporcionar aos discentes uma educação humanizada.

À professora Fabiana Sena da Silva por tanto conhecimento compartilhado e seus ensinamentos estimuladores permitindo que os discentes acreditem no seu potencial e insistam sempre.

A todos os professores que compartilharam seus conhecimentos e suas experiências.

A Paulo Freire que esteve nas minhas leituras, nas minhas convicções e no meu desejo por uma educação de direito e para todos.

Ao meu orientador Alexandre Macedo Pereira, por toda mediação, confiança, incentivo e palavras motivadoras. E por investir e disponibilizar materiais para fundamentar esta pesquisa.

Escrever, para mim, vem sendo tanto um prazer profundamente experimentado quanto um dever irrecusável, uma tarefa política a ser cumprida [...] Não escrevo somente porque me dá prazer escrever, mas também porque me sinto politicamente comprometido, porque gostaria de convencer outras pessoas, sem a elas mentir, de que o sonho ou os sonhos de que falo, sobre que escrevo e por que luto valem a pena ser tentados.

(Freire, 1994, p. 19-20)

RESUMO

Paulo Freire não foi só um importante teórico da educação, foi também um gestor educacional que trabalhou para instituir a sua concepção teórico-ideológica de educação no campo da realidade. Esta pesquisa teve como objetivo compreender a gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989-1991), investigando os desafios enfrentados, as políticas públicas educacionais implementadas e o legado deixado para a educação brasileira. O problema que norteou a pesquisa foi: quais os desafios enfrentados por Paulo Freire enquanto gestor da educação municipal da cidade de São Paulo? Para responder a essa inquietação, foi realizada uma pesquisa de caráter documental, fundamentada nas obras do próprio Freire e de autores que discutem políticas públicas, gestão democrática e história da educação brasileira, como Veiga (1995), Saul (2016), Paro (2017), hooks (2017) e Saviani (2021), além da análise de documentos oficiais da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo no período supracitado. Esta investigação encontra-se na importância de conhecer a história e a experiência de Freire, uma vez que ela permite refletir sobre a democratização da escola pública, a valorização dos educadores e a participação da comunidade escolar, entendendo que essas são questões urgentes que carecem ser estudadas. O método analítico utilizado ancorou-se na Análise do Discurso de Orlandi (2001), a fim de explorar como os discursos de Freire em cartas, relatórios e entrevistas expressaram sua concepção de gestão democrática e educação como prática de liberdade. Os resultados mostram que foram muitos os desafios enfrentados por Freire à frente da secretaria de educação na gestão da prefeita Luiza Erundina de Souza, com destaque para a precariedade estrutural da rede municipal de ensino da cidade de São Paulo. Conclui-se que a gestão de Paulo Freire foi marcada pelo esforço em articular teoria-prática, tendo como fundamento pedagógico o diálogo e a democracia educacional. A gestão de Paulo Freire também tem como princípio o compromisso ético com a formação crítica dos sujeitos, direcionada à emancipação humana.

Palavras-chave: Paulo Freire; gestão educacional; educação pública; políticas educacionais; gestão democrática.

ABSTRACT

Paulo Freire was not only an important theorist of education but also an educational administrator who sought to materialize his theoretical and ideological conception of education in practice. This study aimed to understand Paulo Freire's administration as head of the Municipal Department of Education of São Paulo (1989–1991), by investigating the challenges he faced, the educational public policies implemented, and the legacy he left for Brazilian education. The research question guiding this investigation was: What were the challenges faced by Paulo Freire as the administrator of municipal education in the city of São Paulo? To address this question, a documentary study was conducted, grounded in Freire's own works and in those of scholars who discuss public policy, democratic management, and the history of Brazilian education, such as Veiga (1995), Saul (2016), Paro (2017), hooks (2017), and Saviani (2021), in addition to the analysis of official documents from the Municipal Department of Education of São Paulo during the aforementioned period. The relevance of this investigation lies in understanding Freire's history and experience, as they allow reflection on the democratization of public schools, the appreciation of educators, and the participation of the school community issues that remain urgent and deserving of study. The analytical method adopted was based on Orlandi's (2001) Discourse Analysis, in order to explore how Freire's discourses in letters, reports, and interviews expressed his conception of democratic management and education as a practice of freedom. The results reveal that Freire faced numerous challenges while leading the Department of Education under Mayor Luiza Erundina de Souza, particularly the structural precariousness of São Paulo's municipal school system. It is concluded that Paulo Freire's administration was characterized by a consistent effort to articulate theory and practice, grounded pedagogically in dialogue and educational democracy. Freire's management was also guided by an ethical commitment to the critical formation of subjects, oriented toward human emancipation.

Keywords: Paulo Freire; Educational Management; Public Education; Educational Policies; Democratic Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1. Documento com informações sobre dez meses da gestão de Freire como secretário de educação de São Paulo.....	36
Imagem 2. Documento com informações sobre dez meses da gestão de Freire como secretário de educação de São Paulo.....	38
Imagem 3. Caderno de dez meses de administração, 1989.....	40
Imagem 4. Caderno 22 meses, 1990.....	43
Imagem 5. Diretrizes e Prioridades para 1991.....	45
Imagem 6. Carta de Freire para a prefeita Erundina.....	47
Imagem 7. Entrevista concedida à Cooperativa Educacional de São Paulo, 1991.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Equipe de Freire na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.....	38
Quadro 2- Algumas soluções para os problemas funcionais.....	41
Quadro 3. Políticas Educacionais, 1991.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Análise do Discurso.

CME - Conselho Municipal de Educação.

CONAE - Coordenadoria dos Núcleos de Ação Educativa.

CRECES - Colegiado de Representantes de Conselhos de Escolas.

DRH/SMA - Departamento de Recursos Humanos/Secretaria Municipal de Administração.

EDA - Educação de Adultos.

EMEI - Escolas Municipais de Educação Infantil.

IPF - Instituto Paulo Freire.

MOVA - Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos.

NAE - Núcleo de Ação Educativa.

PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica.

PIBID - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência.

PT - Partido dos Trabalhadores.

SME/SP – Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 A PESQUISA EM PROCESSO: aprendendo e ensinando no percorrer do caminho....	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO.....	24
3.2 OS FUNDAMENTOS DO PENSAMENTO PEDAGÓGICO DE PAULO FREIRE.....	26
3.4 O LEGADO DA GESTÃO FREIRIANA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA.....	31
4 AÇÕES E EFEITOS DA GESTÃO DE PAULO FREIRE NA SME-SP: uma leitura crítica dos resultados.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE.....	55

1 INTRODUÇÃO

A gestão educacional é um campo que reflete diretamente as concepções políticas, sociais e pedagógicas de uma época, expressando, em suas práticas, as disputas de sentidos sobre o papel da escola pública e da educação na sociedade. Nesse cenário, a passagem de Paulo Freire pela Secretaria Municipal de Educação da cidade de São Paulo, entre os anos de 1989 a 1991, recebendo o convite da prefeita Luiza Erundina de Souza, eleita pelo Partido dos Trabalhadores/PT, representou um marco significativo, pois foi uma tentativa concreta de aplicar os princípios de sua pedagogia crítica no contexto da gestão pública, apostando em um modelo de gestão educacional democrático, participativo e emancipador.

Para compreender a trajetória de Paulo Freire até sua atuação como Secretário Municipal de Educação de São Paulo é importante retomar alguns caminhos e experiências que marcaram sua vida.

Paulo Reglus Neves Freire nasceu em 19 de setembro de 1921, no Recife/PE, em uma família de classe média que, com a crise de 1929, enfrentou a pobreza e a fome, uma experiência que marcaria profundamente sua forma de enxergar o mundo e sua defesa pelos oprimidos. Paulo Freire formou-se em Direito, mas logo sua dedicação foi para a educação, atuou como diretor do Departamento de Educação e Cultura do Serviço Social e posteriormente no Departamento de Extensões Culturais da Universidade do Recife, onde realizou suas primeiras experiências de alfabetização popular.

Em 1963, sua equipe alfabetizou 300 cortadores de cana em apenas 45 dias, dando origem ao chamado Método Paulo Freire. Após o golpe militar de 1964, Paulo Freire foi preso por 70 dias e exilado, vivendo no Chile, onde trabalhou com o Movimento de Reforma Agrária da Democracia Cristã, Organização das Nações Unidas e para a Agricultura e a Alimentação. Foi nesse momento que Freire escreveu sua obra mais conhecida, *Pedagogia do Oprimido* (1970). O educador também lecionou em Harvard e atuou como consultor em diversos países, sempre em defesa de uma educação como prática de liberdade.

Devido à anistia de 1979, Paulo Freire retornou ao Brasil e se filiou ao Partido dos Trabalhadores/PT. No final dos anos de 1980, Paulo Freire foi nomeado pela então prefeita de São Paulo para ser secretário municipal de educação (1989-1991), quando buscou implementar o modelo de gestão democrática e participativa.

Em 1991, Paulo Freire idealizou o Instituto Paulo Freire (IPF), espaço de memória e difusão de sua pedagogia. O IPF foi criado com o objetivo de juntar pessoas e instituições cujo objetivo era transformar a realidade da educação brasileira. Ele desejava reunir pessoas e instituições que, movidas pelos mesmos sonhos de uma educação humanizadora e

transformadora, pudessem aprofundar suas reflexões, melhorar suas práticas e se fortalecer na luta pela construção de “um outro mundo possível” (IPF, [s.d], s.p). No dia 2 de maio de 1997, em São Paulo, Paulo Freire faleceu, deixando um legado reconhecido mundialmente como referência em educação crítica e emancipadora.

A escolha deste recorte de pesquisa, que tem como título a gestão de Paulo Freire à frente da secretaria municipal de educação de São Paulo (1989-1991): desafios, prioridades e resistência, surgiu do desejo de compreender como seus ideais pedagógicos, já consagrados na teoria, foram traduzidos em políticas públicas e ações administrativas, além de identificar os desafios enfrentados em um período de redemocratização recente do Brasil. Essa investigação também nasce do meu percurso pessoal enquanto estudante de Pedagogia, atravessado por inquietações acerca da função social da escola e da necessidade de uma gestão que dialogue com a realidade do sujeito e das comunidades escolares.

O estudo propõe-se a compreender de que forma Paulo Freire, ao assumir o cargo de Secretário Municipal de Educação, enfrentou os desafios estruturais, políticos e culturais de um sistema escolar marcado por desigualdades, e como procurou implementar uma gestão pautada no diálogo, na escuta e na participação coletiva.

Revisitar essa experiência histórica significa, portanto, não apenas olhar para o passado, mas também refletir sobre o presente e o futuro da educação pública brasileira, sobretudo em tempos em que as políticas educacionais enfrentam retrocessos e ameaças ao seu caráter democrático.

Esta pesquisa está estruturada em três partes: inicialmente, apresenta-se o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa, que situam a escolha do tema e seu valor acadêmico e social. Em seguida, desenvolve-se a fundamentação teórica, que busca amparo em autores como Paro (2017), Veiga (1995), Antunes (2002), Córdova (1994), Freire (1987), Saviani (2021), hooks (2017) e Streck (2023), para compreender conceitos essenciais como gestão democrática, educação emancipadora e consciência crítica. Por fim, a pesquisa se fundamenta na análise documental com o objetivo de mapear as políticas públicas e práticas gestoras desenvolvidas por Freire, evidenciando os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para construir uma escola pública mais dialógica, inclusiva e humanizada.

Com esse entendimento foi elaborado o problema da pesquisa: Quais os desafios enfrentados por Paulo Freire enquanto gestor da Secretaria Municipal de Educação da cidade de São Paulo (1989-1991)? Elaborada a problemática, o objetivo geral da pesquisa é compreender a gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal da cidade de São Paulo (1989-1991). Na sequência foram definidos os objetivos específicos: 1. Investigar a gestão de

Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo; 2. Mapear as políticas públicas educacionais propostas por Paulo Freire nesse período; 3. Identificar os desafios enfrentados por Paulo Freire enquanto gestor municipal de educação de São Paulo.

A gestão de Paulo Freire à frente da secretaria municipal de educação da cidade de São Paulo (1989-1991) foi um marco na história da educação brasileira. A sua gestão procurou romper com o modelo autoritário de gerir a educação, vigente no país e, em especial, na cidade de São Paulo. Apostando em uma gestão dialógica, deu prioridade à escuta ativa/qualificada e à participação coletiva no processo de gestão administrativa e pedagógica. Assim, compreender a trajetória de Paulo Freire à frente da secretaria municipal de educação da cidade de São Paulo é mais do que visitar uma experiência histórica, é ter a oportunidade e o privilégio de refletir sobre as ideias e ações de um teórico brasileiro comprometido com uma educação popular, transformadora e inclusiva. É também ter a possibilidade de inserir-se em um universo teórico regido pela necessidade urgente de construção de uma educação formal que dialogue com a realidade social dos sujeitos que formam a comunidade escolar.

A escolha desta temática está diretamente relacionada ao meu percurso como discente do curso de Pedagogia, ao desejo de compreender melhor os possíveis caminhos para uma educação pública justa, humana, crítica e emancipatória. Diante de um contexto em que as políticas educacionais estão em constantes retrocessos, revisitar a experiência de Paulo Freire é fundamental para fortalecer a formação de docentes comprometidos com a superação das desigualdades sociais e engajados com o direito à educação. Esta pesquisa é, portanto, um diálogo entre minha identidade docente em construção e o desejo de contribuir para uma educação formal significativa e democrática.

A relevância deste estudo está presente tanto no campo acadêmico, ao analisar uma gestão que rompeu padrões burocráticos e centralizadores, quanto na sociedade, ao provocar reflexões sobre o papel do educador e sua participação na construção dessa escola libertadora, ou seja, uma escola participativa e acolhedora. Ao analisar documentos, cartas, discursos e práticas da gestão de Freire, esta pesquisa pretende contribuir para a memória da educação brasileira e motivar novas gerações de educadores a se inspirarem em uma pedagogia que respeite e valorize a emancipação e a dignidade humana.

2 A PESQUISA EM PROCESSO: aprendendo e ensinando no percorrer do caminho

A metodologia é um elemento essencial na pesquisa, pois, por meio dela, conseguimos definir os procedimentos, as técnicas e ferramentas adequadas para cada tipo de pesquisa, possibilitando, assim, uma melhor coleta, análise e discussão dos dados, ou seja, orienta o pesquisador na escolha dos melhores caminhos para alcançar os objetivos propostos. Como definido por Gil (2019, p. 17), a metodologia é “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa documental. A pesquisa documental se apresenta como uma estratégia essencial, pois, conforme destaca Ludke (1986, p. 39), “os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador”, sendo, portanto, considerados de extrema importância na pesquisa.

Para Ludke (1986, p. 38), inclui-se como documentos “[...] leis e regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, discursos, roteiros de programas de rádio e televisão até livros, estatísticas e arquivos escolares”. A partir dessa perspectiva, realizou-se o mapeamento de obras relevantes que dialogam com a temática e o problema da pesquisa, proporcionando uma compreensão sobre o fenômeno estudado, contribuindo significativamente para a fundamentação teórica do trabalho.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”, sendo que estas fontes “podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. Assim, a pesquisa documental permite o exame de fontes que expressam concepções, políticas e práticas educacionais, constituindo-se como base para compreender a materialização das ideias freirianas na administração pública.

Além da pesquisa documental, acrescento neste trabalho a análise do discurso com o objetivo de interpretar criticamente os sentidos produzidos nos textos e nos documentos relacionados à gestão de Paulo Freire na Secretaria Municipal da Educação de São Paulo (1989-1991). De acordo com Orlandi (2001), a análise do discurso permite compreender como o sentido é constituído a partir das condições de produção, atravessado por ideologias, instituições e sujeitos históricos.

Nesse sentido, os documentos oficiais, discursos, entrevistas e produções acadêmicas selecionadas serão analisados tomando como partida os modos de dizer e as formações discursivas que apontam tensões, disputas e significados sobre a prática da gestão freiriana. Esses materiais foram selecionados por sua importância na constituição da memória discursiva dessa experiência, possibilitando analisar como os desafios, propostas e práticas foram significados naquele contexto.

É no discurso que estão presentes as posições históricas, sociais e políticas que constituem os sujeitos, orientando também suas práticas. Para Orlandi (2001, p. 38), “o discurso é o lugar do trabalho da língua e da ideologia”. É importante compreender que os sentidos presentes nos documentos analisados não se reduzem a um conteúdo imediato, mas resultam do trabalho da língua atravessada pela ideologia. Os textos produzidos durante a gestão de Freire não servem apenas para informar sobre políticas educacionais, mas para serem materializados em visão de mundo que valoriza a democracia, a participação popular e o compromisso de acreditar na possibilidade da transformação social.

Essa perspectiva permite compreender que os anunciados existentes tanto nos documentos como nas falas de Freire e nas interpretações posteriores não são neutros, mas perpassados por ideologias, memórias discursivas e pela historicidade que os produz possibilitando entender que “o sujeito e o sentido se constituem ao mesmo tempo” (Orlandi, 2017, p. 17). Assim, os sentidos designados à gestão freiriana contribuíram para a construção da própria identidade de Freire como gestor público e educador.

Para Orlandi (2022, p. 14), “o corpo do sujeito e o corpo da linguagem não são transparentes. São atravessados de discursividade, isto é, de efeitos desse confronto, em processos da memória que tem sua forma e funciona ideologicamente”. Nesse sentido, a linguagem na gestão freiriana se tornou lugar de memória e de luta.

A análise seguirá os pressupostos da AD, que considera os discursos em suas condições de produção, observando as formações discursivas que se articulam ao contexto histórico, político e social. Serão identificadas sequências discursivas recorrentes em torno de temas centrais, tais como gestão democrática, participação popular, valorização dos educandos e políticas de inclusão. A partir dessas sequências, buscar-se-á compreender os efeitos de sentidos produzidos, as contradições presentes e a forma como a gestão de Freire se inscreveu no campo das disputas educacionais. Com isso, pretende-se não apenas descrever o conteúdo das políticas propostas, mas também apresentar os modos como essas políticas foram discursivamente legitimadas, tensionadas e projetadas no cenário educacional brasileiro.

Desta forma, a pesquisa foi realizada em três etapas. A primeira etapa consistiu na realização de consulta nos repositórios da Capes, *Scielo* e UFPB. A busca foi realizada com base em palavras-chave como Secretário educação de São Paulo, Governo Erundina e Pedagogia do Oprimido. A partir dessa busca nos repositórios supracitados, foram elencados trabalhos que abordavam o objetivo da pesquisa tendo como critérios de inclusão os trabalhos que discutiam diretamente a gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, sua relação com políticas públicas e práticas de gestão democrática. O critério para exclusão foram trabalhos que tratavam de outros períodos históricos ou que apenas citavam Paulo Freire sem aprofundar sua gestão. É importante ressaltar que os trabalhos encontrados na Capes foram um total de 210 e apenas 15 foram selecionados por abordarem a temática estudada. Na *Scielo*, de um total de 24 trabalhos encontrados, 8 foram selecionados e, no Repositório da UFPB, foram encontrados 1.718 trabalhos relacionados a Paulo Freire, mas apenas um trabalho foi selecionado por se tratar de sua gestão como secretário de educação de São Paulo (1989-1991). O processo de seleção dos trabalhos excluiu os trabalhos com menos aderência à pesquisa, restando apenas os trabalhos que atenderam aos objetivos definidos da pesquisa. Seguem listados os principais trabalhos selecionados:

I- Ângela Maria Biz Rosa Antunes, com sua dissertação *Aceita um Conselho? Teoria e Prática da Gestão Participativa na Escola Pública*, publicada na Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo em 31 de março de 1997, aborda a gestão participativa nas escolas públicas sob a influência dos conceitos freirianos.

II- Rogério de Andrade Córdova realizou uma análise da gestão educacional do município de São Paulo no período de 1989 a 1992, em sua dissertação de pós-graduação na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, datada de 28 de fevereiro de 1997. Este estudo aborda as intersecções entre educação, instituição e autonomia, sob a perspectiva das ideias de Freire.

III- Pedro de Carvalho Pontual investigou os desafios pedagógicos na construção de uma relação de parceria entre movimentos populares e o governo municipal durante a gestão de Luiza Erundina, com foco na experiência do MOVA-SP entre 1989 e 1992. Sua dissertação foi defendida na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, em 29 de março de 1996, e revela as dinâmicas sociais e educativas com base nos princípios freirianos.

IV- Bruno Fuser, em sua tese *Política da Comunicação: relações públicas governamentais*, discute as relações de comunicação no contexto da gestão educacional no

período do Governo Erundina, publicada em 30 de abril de 1992 na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

V- Natatcha Priscilla Romão, que defendeu sua tese *Pedagogia da Oprimida: a contribuição feminina para o pensamento pedagógico brasileiro* em 2019 na Universidade Nove de Julho em São Paulo, discute como as ideias de Freire podem ser ampliadas e enriquecidas pelo pensamento de mulheres educadoras.

VI- Angélica Riello de Souza, em sua dissertação intitulada *Resistência e desistência: os conflitos na experiência de Paulo Freire como secretário municipal de educação de São Paulo (1989 - 1991)*, publicada na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo em 27 de fevereiro de 2018, discute os desafios enfrentados por Freire em sua gestão.

VII- Camila Teo da Silva investigou a gênese da Pedagogia do Oprimido: o manuscrito em sua dissertação, apresentada em 2017 na Universidade de São Paulo, teve como objetivo a transcrição do fac-símile dos manuscritos originais, em formato de edição semidiplomática, que forma o corpus principal para analisar a forma de construção da obra, de acordo com o seu contexto histórico.

VIII- Elenice Rabelo Costa apresentou sua dissertação *Pedagogia do Oprimido: interrelações entre educação, formação e consciência emancipatória* na Universidade Estadual do Ceará em 2016, na qual analisou as interconexões entre esses conceitos na educação.

IX- Emilia Marlene Morgado Loureiro explora a formação de professores em serviço na Rede Municipal de Educação de São Paulo, com foco na experiência iniciada no Governo Erundina. Esta dissertação foi apresentada na Universidade Metodista de São Paulo em 18 de março de 2014 e destaca a relevância dessas práticas educacionais na gestão de Paulo Freire.

X- Danielle Marafon propôs uma reflexão sobre a educação infantil à luz da pedagogia de Freire em sua tese intitulada *Educando a Criança com Paulo Freire: Por uma Pedagogia da Educação Infantil - A Realização do Ser Mais*, defendida na Pontifícia Universidade Católica do Paraná em 31 de agosto de 2012. Esta obra busca integrar os preceptos freirianos no desenvolvimento da educação infantil.

XI- Flávio Boleiz Júnior, em sua tese de doutorado *Freinet e Freire: processo pedagógico como trabalho humano*, publicada em 1º de agosto de 2012 no Catálogo Universidade de São Paulo, explora as conexões entre as abordagens pedagógicas de Freire e Freinet, destacando práticas educacionais inovadoras.

XII- José Gllauco Smith Avelino de Lima analisou as afinidades pós-coloniais da obra de Paulo Freire na sua dissertação *Paulo Freire e a Pedagogia do Oprimido: afinidades pós-coloniais*, que foi defendida na Universidade Federal do Rio Grande do Norte-Natal em

17 de junho de 2011. Este trabalho procura dialogar com as ideias de Freire com contextos contemporâneos de ensino.

XIII- Simone Fabrini Paulino, analisa em sua dissertação *A prática da participação na política educacional do município de Diadema-São Paulo: a influência dos referenciais freirianos*, publicada em 12 de maio de 2009 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, a aplicação dos pensamentos de Freire na política educacional de Diadema.

XIV- Edmur Nelson Nogueira Paranhos Júnior apresentou sua dissertação *Nós: Do-discentes e Espect-atores!* na Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 31 de agosto de 2009, explorando os conceitos de participação e engajamento dos alunos no processo educativo, fundamentando sua abordagem na obra *Pedagogia do Oprimido*.

Por fim, José Henrique Singolano Néspli, em sua pesquisa *Cultura política petista e Programa MOVA-SP (1989-1992)*, apresentada no Departamento de História da Universidade Estadual Paulista em 28 de fevereiro de 2006, reflete sobre o impacto da política educacional de Freire durante o governo Erundina.

Com relação aos trabalhos selecionados na *SciELO* ressalto:

I - a pesquisa de Ana Maria Saul, intitulada *Na contramão da lógica do controle em contextos de avaliação: por uma educação democrática e emancipatória*, publicada em dezembro de 2015 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo teve como objetivo analisar uma posição hegemônica na sociedade, na qual a avaliação, sob a lógica do controle, tem direcionado uma educação que se anuncia como de qualidade, e desvela as consequências dessa lógica da avaliação para a escola, o currículo e a formação de educadores.

II- Flávio Boleiz Júnior que apresenta o artigo *Trabalho e práxis e sua relação com as pedagogias de Célestin Freinet e de Paulo Freire*, publicado de janeiro a março de 2015 na Universidade Federal do Rio Grande do Norte-Natal, que também aborda a gestão de Freire como secretário de educação de São Paulo.

III- Lúcia Helena Alvarez Leite, Bárbara Bruna Moreira Ramalho e Paulo Felipe Lopes de Carvalho publicaram em 2019 na Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, Belo Horizonte-MG, o artigo *A educação como prática de liberdade: uma perspectiva decolonial sobre a escola*, que propõe uma visão decolonial da educação dentro da perspectiva freiriana.

IV- Dermeval Saviani, em seu artigo *Paulo Freire, Centésimo Ano: Mais que um método, uma concepção crítica de educação*, publicado em 2021, discute as contribuições contínuas de Freire para a educação crítica.

V- Ramon Rodrigues Ramalho contribuiu com o artigo *Modelo analítico da pedagogia do oprimido: sistematização do método Paulo Freire*, publicado em 2022 na Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, que analisa a metodologia freiriana.

VI- Jocasta Maria Oliveira Moraes, Francisco Thiago Chaves de Oliveira, Silvia Maria Nóbrega-Therrien e Sarlene Gomes de Souza contribuíram com um artigo publicado em 2023 na Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza-Ceará, intitulado *Contribuições de Paulo Freire para a educação de jovens e adultos: uma revisão narrativa*, focando na Pedagogia do Oprimido.

VII- Maria Elizete Guimarães Carvalho, Maria das Graças da Cruz Barbosa e Wellegton Jean Barbosa de Souza, que publicaram em 2023 na Universidade Federal da Paraíba-João Pessoa, o artigo *Dizer ao Mundo de si na Literatura Freireana: o direito humano à palavra Freireana*, também vinculado à Pedagogia do Oprimido.

VIII- Por fim, o artigo de Danilo Romeu Streck, publicado em 2023 na Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, intitulado *Paulo Freire e a pedagogia latino-americana: a construção de uma identidade pedagógica latinoamericana*, explora o pensamento de Freire em relação à pedagogia da região.

No Repositório da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), encontramos o trabalho de Elisa Ferreira Teixeira, intitulado *Caminhos do exílio: antirracismo e práticas emancipatórias nas trajetórias de Abdias Nascimento e Paulo Freire (1964-1981)*. Essa dissertação foi publicada em 30 de agosto de 2021 e está relacionada à temática da Pedagogia do Oprimido. Este trabalho analisa as experiências de Abdias Nascimento e Paulo Freire em um contexto de antirracismo e práticas emancipatórias, contribuindo para a compreensão das intersecções entre seus legados no campo da educação. A pesquisa também se insere no período em que Paulo Freire atuou como secretário de educação de São Paulo, durante o governo de Luiza Erundina de Souza.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a Universidade Federal da Paraíba carece de trabalhos que se debrucem na temática proposta por esta pesquisa. Realizar esta pesquisa implica no resgate histórico sobre a gestão de Freire na Secretaria Municipal de Educação na cidade de São Paulo. Após o levantamento, seguimos para a segunda etapa que diz respeito à análise dos trabalhos, os quais foram lidos, fichados e analisados. Paralelamente a essa análise, foi enviado um *e-mail* para a Fundação Paulo Freire, solicitando acesso a documentos que colaborassem com a pesquisa. A resposta veio dias depois com informações detalhadas onde buscar os documentos, fotos e outras informações que precisasse. Nessa etapa também

foram realizadas reuniões com o orientador para discutir o tema e as informações coletadas para poder organizar a etapa da escrita.

No período das reuniões, alguns livros foram discutidos como: *Aparelhos Ideológicos do Estado* de Louis Althusser (1985); os livros *Pedagogia do Oprimido* e *Educação como Prática da Liberdade* de Paulo Freire (2023, 1967) e *Ensinando a Transgredir* de bell hooks (2017). Na terceira etapa, foi realizado o processo de escrita deste trabalho, tomando como referência as bases da análise sendo “um dos primeiros pontos a considerar, se pensamos a análise, é a constituição do *corpus*” (Orlandi, 2015, p. 62). Isso significa que a seleção dos materiais a serem analisados não é neutra, mas orientada pelo problema de pesquisa e pelos objetivos do estudo.

No presente trabalho, o *corpus* foi constituído por cartas, entrevistas, relatórios e cadernos produzidos durante a gestão de Paulo Freire, esses materiais expressam sentidos, posicionamentos ideológicos e concepções político-pedagógicas em torno da gestão democrática da educação. Segundo Orlandi (2015, p. 62), “a delimitação do *corpus* não segue critérios empíricos (positivistas) mas teóricos. Em geral distinguimos o *corpus* experimental e o de arquivo”. Essa observação é essencial, pois indica que o *corpus* da AD não se reduz a uma reunião quantitativa de materiais, mas sim à sua pertinência em relação à problemática investigada. Os materiais selecionados para essa pesquisa constituem um corpus de arquivo, pois foram coletados em registros institucionais e históricos.

De acordo com Orlandi (2015, p. 65), “há uma passagem fundamental que é a que se faz entre a superfície linguística (o material de linguagem bruto coletado, tal como existe) e objeto discursivo”, sendo este definido pelo fato de que o “corpus já recebeu um primeiro tratamento de análise superficial, feito em uma primeira instância, pelo analista, e já se encontra de-superficializado”. Com isso, ao selecionar e organizar os documentos estudados, o trabalho não se limitou à coleta do material em sua forma bruta, foi necessário realizar um primeiro movimento analítico de leitura e categorização, retirando o texto de sua condição puramente empírica para transformá-lo em objeto discursivo.

Em que concerne esse processo de de-superficialidade? Ele se materializa na atenção ao que Orlandi (2015, p. 65) denomina de materialidade linguística, isto é, no “como se diz, o quem diz, em que circunstâncias etc” (Orlandi, 2015, p. 65). Dessa forma, observa-se a sintaxe, as marcas enunciativas e as condições de produção do discurso, de modo a compreender como o sujeito se inscreve em sua fala e como os sentidos se constituem. Esse movimento possibilitou que, ao analisar os documentos selecionados, fosse possível ir além

do conteúdo aparente, buscando compreender os modos como a sua concepção de gestão democrática se textualizou e se projetou no espaço público.

No percurso da pesquisa, uma das dificuldades encontradas foi a vasta quantidade de materiais disponíveis no acervo sobre Paulo Freire e sua gestão na secretaria de educação de São Paulo. Diante desse volume documental, tornou-se necessário realizar um processo criterioso de seleção, orientado não por critérios meramente empíricos, mas por fundamentos teóricos, como lembra Orlandi (2015). Assim, os materiais escolhidos citados na pesquisa, foram delimitados a partir da relação direta com o percurso de Paulo Freire enquanto gestor. Esse recorte permitiu construir um *corpus* que traduzisse de forma significativa os sentidos produzidos em sua experiência administrativa, favorecendo a análise das condições de produção e da discursividade que marcaram sua atuação política e pedagógica.

Conforme ressalta Orlandi (2015, p. 67), “a análise de discurso visa compreender como um objeto simbólico produz sentidos”. Assim, o trabalho de análise iniciou pela configuração do *corpus*, delineando-se seus limites, fazendo recortes, retomando conceitos e noções, pois “a análise de discurso tem um procedimento que demanda um ir e vir constante entre teoria, consulta ao *corpus* e análise” (Orlandi, 2015, p. 67). Nesse sentido, a metodologia adotada neste trabalho compreendeu esse processo de ir e vir como essencial para a construção da análise, uma vez que a leitura dos documentos foi sendo permanentemente articulada às noções teóricas de discurso, sujeito e ideologia.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO

A escola é um espaço importantíssimo na formação de sujeitos críticos, ou seja, ela é mais que um espaço de transmissão de conteúdo. Considerando a relevância social, política e pedagógica da escola, deve-se concebê-la também como um local de formação para a democracia. Nesse sentido, a gestão escolar se constitui como processo administrativo e processo de gestão de pessoas cujo objetivo é o fortalecimento da democracia enquanto prática política e social essencial à cidadania. Nesses termos, a educação é concebida como um ato de emancipação social. Como destaca Paro (2017, p. 12), “não há dúvida de que podemos pensar na escola como instituição que pode contribuir para a transformação social”.

Dessa forma, Paro (2017, p. 13) ressalta que “se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí”. A construção da escola em espaço que fomenta a transformação social só acontecerá quando a classe trabalhadora, as minorias etc. reconhecerem a escola como território de emancipação. Isso significa dizer que as camadas populares devem ocupar o território escolar, fazendo-se presente e se fazendo ouvir.

A classe trabalhadora e as minorias precisam compreender a escola como território em disputa. Enquanto território em disputa, esta precisa ser ocupada pelos sujeitos pertencentes às camadas populares da sociedade. A correlação de forças no espaço escolar ainda é desfavorável à classe trabalhadora e às minorias. O atual modelo educacional prioriza um modelo de gestão autoritária que marginaliza parte expressiva dos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

A gestão democrática é essencial para a criação de uma escola pública engajada com a transformação social. Nessa perspectiva, Paro (2017, p. 15) destaca que “na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola educadores, alunos, funcionários e pais nas decisões sobre seus objetivos e seus funcionamentos, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos”. Nesse sentido, pode-se afirmar que a democratização da gestão escolar não se limita a processos internos de gestão administrativa e de gestão de pessoas. A gestão democrática da educação implica organizar a comunidade escolar para fazer os enfrentamentos em outros espaços que não o educacional/escolar.

Sendo assim, a autonomia da escola é um elemento primordial para que a gestão democrática seja efetivada. Conforme Veiga (1995, p. 1), “a escola é o lugar de concepção,

realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos”. Essa perspectiva enfatiza a escola como ponto central, sendo ela um espaço de elaboração coletiva e contínua no seu desenvolvimento pedagógico.

No entanto, Veiga ressalta que a autonomia não significa isolamento, pois “é fundamental que ela assuma suas responsabilidades [...] mas que lhe deem as condições necessárias para levá-la adiante” (Veiga, 1995, p. 1). Portanto, a autonomia exige conexões entre a escola e o sistema de ensino, para, assim, garantir a efetivação das decisões tomadas no coletivo, com apoio institucional e recursos adequados. É importante destacar também a relevância do projeto político-pedagógico.

O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária (Veiga, 1995, p. 1-2).

Desta forma, não se pode compreender o projeto pedagógico da escola como um documento estático, pensando somente na elaboração como mera exigência burocrática a ser atendida. Ao contrário, esse documento carece ser entendido como uma construção coletiva, dinâmica e contínua, expressando assim a intencionalidade educativa da escola.

Portanto, ao refletir sobre o percurso da educação tanto no presente como no futuro, é fundamental pensar o ser humano como base central e sujeito nesse processo educativo. Nesse sentido, Antunes (2002) afirma que:

A Leitura de Mundo é condição necessária, na educação do presente e do futuro, para resgatar a centralidade da preocupação com o ‘ser humano’ no processo educacional, para a construção de um projeto político-pedagógico de uma escola honesta, séria, voltada para o futuro (2002, p. 22).

A leitura de mundo, destacada nos ensinamentos de Antunes (2002), é reflexiva e essencial na proposta de uma educação crítica e emancipadora. A autora ressalta que é preciso, no entanto, mais do que nunca, “ler o mundo para poder transformá-lo. Reconhecer os mundos que se nos apresentam, diferenciá-los e compreendê-los como construção histórica e social e não perder a esperança de que ‘um outro mundo é possível’” (Antunes, 2002, p. 23). Sendo assim, ao reconhecer que a escola está inserida em diferentes contextos e que esses contextos são frutos de construções históricas, culturais e políticas, se faz necessário

compreender sua importância na formação de sujeitos participativos e que intervenham na realidade de forma consciente.

Para que essa formação de sujeito crítico ocorra, é necessário compreender que esse processo constitui um dos pilares fundamentais para uma educação emancipadora, capaz de propiciar a autonomia, a reflexão e a transformação social. De acordo com Córdova (1994), “o indivíduo se torna sujeito à proporção que, pelo exercício da reflexão crítica e deliberativa, recebe os conteúdos do inconsciente, reflete sobre eles e se põe em condições de escolher lucidamente, ou com o máximo possível de lucidez” (Córdova, 1994, p. 39). Esse processo reflexivo tornará o sujeito protagonista de sua própria história, portanto a tomada de consciência é um movimento de interiorização e pertencimento.

A escola não só cumpre com sua função social, como também é um espaço de resistência, local de confrontos e superações dos discursos dominantes e alienantes. Desta forma, a crítica à estrutura institucional que, em vez de servir à sociedade, acaba por submetê-la, é evidenciada por Córdova (1994, p. 25), ao afirmar que “o que era ou deveria ter sido um conjunto de instituições a serviço das pessoas e da sociedade se transformou numa sociedade a serviço das instituições”. Com isso, invertem-se os papéis, refletindo diretamente nas funções das escolas públicas, que se veem engessadas e sem diálogo com a realidade dos sujeitos.

3.2 OS FUNDAMENTOS DO PENSAMENTO PEDAGÓGICO DE PAULO FREIRE

O pensamento de Paulo Freire é centrado na compreensão de que a educação emancipadora possibilita a transformação social dos sujeitos. A proposta de pedagogia crítica parte do princípio de que a educação não pode e não deve ser ato de domesticação, mas sim um processo de conscientização, no qual os sujeitos, ao se conhecerem historicamente, assumem a responsabilidade de transformar o mundo.

Como afirma o próprio Freire (1987, p. 15), “não é a conscientização que pode levar o povo à “fanatismos destrutivos”. Pelo contrário, “a conscientização, que lhe possibilita inserir-se no processo histórico, como sujeito, evita os fanatismos e o inscreve na busca de sua afirmação”. Dessa forma, a consciência crítica não é apenas um ato para combater a alienação, mas também um ato de fortalecimento e autonomia dos sujeitos, para que, assim, possam ter capacidade de intervir na realidade, compreendendo-a, portanto, como um ato político, ético e humanizador.

Essa conscientização não é um simples despertar intelectual, ela parte de um movimento existencial e político. Para Freire, os sujeitos “somente superam a contradição em que se acham, quando o reconhecer-se oprimidos os engaja na luta por libertar-se” (Freire, 1987, p. 23). Nesse sentido, a escola precisa ter compromisso com a formação crítica dos educandos, reconhecer que a libertação é um processo complexo, em que os oprimidos vivem dilemas profundos, esses conflitos se expressam nas palavras de Freire quando os sujeitos:

Descobrem que, não sendo livres, não chegam a ser autenticamente. Querem ser, mas temem ser. São eles e ao mesmo tempo são o outro introjetado neles, como consciência opressora. Sua luta se trava entre serem eles mesmos ou serem duplos. Entre expulsarem ou não ao opressor de “dentro” de si. Entre se desalienarem ou se manterem alienados. Entre seguirem prescrições ou terem opções. Entre serem espectadores ou atores. Entre atuarem ou terem a ilusão de que atuam, na atuação dos opressores. Entre dizerem a palavra ou não terem voz, castrados no seu poder de criar e recriar, no seu poder de transformar o mundo. Este é o trágico dilema dos oprimidos, que a sua pedagogia tem de enfrentar. A libertação, por isto, é um parto. É um parto doloroso. O homem que nasce deste parto é um homem novo que só é viável na e pela superação da contradição opressores-oprimidos, que é a libertação de todos (Freire, 1987, p. 22-23).

Trata-se, como Freire afirma, de um “parto doloroso” rompendo com a interiorização do opressor e a reconstrução de si como sujeito histórico e coletivo, onde o ser humano se reinventa por meio da superação da dualidade opressor-oprimido.

Na compreensão de Paulo Freire, a liberdade não é algo estático ou simplesmente dado, ela é uma construção histórica que depende da ação dos sujeitos. Para ele, “a liberdade é concedida como o modo de ser o destino do homem, mas por isso mesmo só pode ter sentido na história que os homens vivem” (Freire, 2024, p. 12). Essa compreensão potencializa a escola como um território propulsor do processo de humanização, pois é por meio da educação que os sujeitos podem se reconhecer como seres em constante transformação, ou seja, seres históricos, um devir constante.

A concepção freiriana com relação a uma educação emancipadora vai além da simples adaptação ao meio, ele defende uma integração consciente e crítica ao contexto social. Segundo Freire, “a integração ao seu contexto, resultante de estar não apenas nele, mas com ele [...] implica em que, tanto a visão de si mesmo, como a do mundo, não podem absolutizar-se” (Freire, 2024, p. 41-42). Por isso, o sujeito não deve encarar a realidade como algo permanente ou separado de sua existência, mas como parte viva de sua experiência histórica.

É indispensável para a educação, enquanto prática social, exceder os limites do senso comum e reconhecer sua função crítica e transformadora. Para Saviani (2021, p. 26), “a

passagem do senso comum à consciência filosófica é condição necessária para situar a educação numa perspectiva revolucionária". Logo, a escola não deve ser reprodutora da lógica dominante, mas tornar-se um espaço conscientizador de classe. Segundo Saviani (2021, p. 26):

É essa única maneira de convertê-lo em instrumento que possibilite aos membros das camadas populares a passagem da condição de “classe em si” para a condição de “classe para si”. Ora, sem a formação da consciência de classe não existe organização e sem organização não é possível a transformação revolucionária da sociedade (Saviani, 2021, p. 26).

Portanto, sem essa formação da consciência de classe, as camadas populares não conseguiram sair de uma existência passiva no mundo para uma atuação crítica e participativa. É importante que as camadas populares entendam que “a forma pela qual a classe dominante, por meio de suas elites, impede a elevação do nível de consciência das massas é manifestando uma despreocupação, um descaso e até mesmo um desprezo pela educação” (Saviani, 2021, p. 27). É perceptível que, ao longo da história, a educação pública tem sido intencionalmente esquecida pelas elites como forma de dificultar a formação de sujeitos críticos. Desse modo, fica evidente que a recusa de uma educação pública, que tenha qualidade e que seja politicamente engajada, se torna uma estratégia, pois, dessa forma, a elite fica garantida na manutenção de uma sociedade desigual e alienada.

A educação libertadora inclui o desejo de aprender, de se desenvolver intelectualmente, por isso “idealmente, o que todos nós partilhamos é o desejo de aprender - de receber ativamente um conhecimento que intensifique nosso desenvolvimento intelectual e nossa capacidade de viver mais plenamente no mundo” (hooks, 2017, p. 58). Diante do exposto, o que a autora propõe é uma pedagogia do envolvimento, que valoriza a escuta, o afeto, a busca por uma construção do saber em coletivo. Quando esses desejos são reconhecidos como algo que nasce do sujeito e não lhe é imposto, a gestão democrática da escola torna-se um caminho possível à construção do espaço propício à aprendizagem significativa, fazendo que todos os envolvidos - estudantes, educadores, familiares e comunidade, sejam respeitados em suas vozes, experiências e contribuições.

Para bell hooks (2017, p. 43), “nos ensinam a crer que a dominação é “natural”, que os fortes e poderosos têm o direito de governar os fracos e impotentes”. Essa crença, introjetada desde cedo, impede o desenvolvimento de uma consciência crítica, sendo esta fundamental para que o sujeito compreenda a si mesmo e ao mundo. A educação que bell hooks propõe precisa questionar os discursos que naturalizam a desigualdade e a opressão. Nesse sentido, a

escola, enquanto espaço de socialização e de formação, não deve ficar limitada à reprodução de saberes conservadores e acríticos; ela deverá assumir um papel ativo na desconstrução dessas ideias.

Ao refletir sobre a função social da escola, é inevitável reconhecer que o processo educativo está intrinsecamente conectado às estruturas de poder que organizam e mantêm as desigualdades sociais. Nesse contexto, a proposta freiriana de uma pedagogia crítica não está limitada ao espaço da sala de aula, mas amplia-se como compromisso político, social e cultural. Segundo Streck (2023, p. 8), “a pedagogia do oprimido, assim, é parte de um movimento político, social e cultural que questiona radicalmente relações de poder produtoras e mantenedoras de desigualdades”. A partir dessa compreensão, a educação transcende o ensino de conteúdos é importante compreender que educar significa estimular o pensamento crítico, a leitura de mundo e a participação ativa dos sujeitos que fazem parte desse mundo. Portanto, se faz necessário não apenas interpretar a realidade, mas também transformá-la.

3.3 OS DESAFIOS DA GESTÃO FREIRIANA NA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO - SÃO PAULO - SME/SP

Paulo Freire, ao assumir a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, deparou-se com uma estrutura marcada por práticas autoritárias, sendo estas resquícios da gestão anterior, o que representou um dos principais obstáculos para a implementação de uma política educacional pautada nos princípios da gestão democrática. Como destaca Souza (2018, p. 69), “a primeira tensão por que passou Paulo Freire: suceder um governo autoritário com uma prática de imposição do silêncio”. Assim, instaurar uma nova cultura político-pedagógica exigiu de Freire não só a proposição de mudanças administrativas, mas o enfrentamento à resistência estruturada.

Essa relutância às propostas freirianas não estava restrita apenas à rede de ensino, mas também nos discursos midiáticos, que frequentemente distorciam informações e atacavam sua imagem pública. Segundo Souza (2018, p. 72), “os meios de comunicação haviam carregado nas tintas, além de fazerem acusações levianas para deslegitimar a atuação do secretário”. Dessa forma, a atuação da imprensa dificultava o diálogo com a população e contribuía para instabilidade e desconfiança em relação à proposta pedagógica freiriana.

Freire iniciou sua gestão com um quadro estrutural e organizacional extremamente conservador, o que demandava reformas urgentes. Ao levantar o diagnóstico da rede

municipal de ensino, ficaram evidentes sérias dificuldades em relação aos materiais e à parte administrativa.

Franco (2014, p. 110) aponta que:

O documento apresentava uma fotografia da rede, mostrando a situação física das 703 escolas municipais, nas quais, à época, faltavam mais de 30.000 conjuntos de carteiras e cadeiras, assim como mesas para professores; a conservação dos prédios estava em péssimas condições; 40% dos professores atuavam com cargos em comissão, sem concurso; havia muitas crianças, jovens e adultos fora da escola (Franco, 2014, p. 110).

Esses dados apontados pela autora não apenas revelam a precariedade das condições de funcionamento das escolas, mas também os desafios enfrentados na gestão de Freire diante do que ele mais buscava, que era uma educação com qualidade, equidade e participação democrática, princípios base de sua proposta político pedagógica.

Diante do cenário de abandono e precariedade encontrado por Freire, eram necessárias medidas práticas, mudanças na cultura institucional, concepções essas que anteriormente não eram consideradas, pois a gestão anterior era marcada por autoritarismo e silenciamento. Nesse sentido, a nova equipe dirigida por Freire tomou como partida a transparência e o diálogo. Como destaca Franco (2014, p. 110), “iniciou um investimento, baseado em princípios de verdade e transparência, que se esforçava para circular todas as informações sobre a situação real de toda a Secretaria, e mostrar, também, os caminhos possíveis para mudanças”. Esse esforço de socialização das informações, trabalhado pela equipe de Freire, estava longe de ser apenas uma medida técnica, sua configuração era um gesto político coerente com a proposta freiriana, a qual reconhecia a gestão democrática como partilha de saberes e entendia que as decisões eram construídas coletivamente.

Pontual (2017, p. 2) discute a importância de “promover uma cidadania ativa e transformadora e construí-la a partir das práticas da democracia participativa, objetivando um modelo de desenvolvimento integral que promova a justiça social”, possibilitando também a “inclusão com equidade, sustentabilidade e superação de todas as formas de violência e discriminação”. Percebe-se, nesta perspectiva, que uma gestão educacional democrática não pode se limitar apenas a reorganizar processos administrativos, mas, lutar por uma formação de sujeito crítico que seja capaz de intervir na realidade.

Além de defender uma gestão democrática voltada à cidadania ativa, o mesmo autor enfatiza a necessidade de resgatar em Freire sua “oposição à ética de mercado e sua proposição de revalorização da ética universal do ser humano ancorada num conjunto de valores”, apontados por ele como “solidariedade, autonomia, diálogo, respeito à diversidade e

à diferença, tolerância, humildade, amorosidade, perseverança, gosto pela alegria e pela vida, saber conviver com as incertezas, abertura ao novo e disponibilidade à mudanças” (Pontual, 2017, p. 4). Esses princípios evidenciam que a prática educacional não pode ser pensada na lógica mercantilista, devendo, portanto, ser ancorada em valores éticos e humanitários, sustentando assim uma relação democrática solidária tanto na escola como fora dela.

Neste sentido, é fundamental compreender que a escola, enquanto espaço de socialização, precisa garantir condições dignas no processo educativo, indo além da simples transmissão de conteúdo. Para Boleiz Júnior (2012, p. 52), “por meio do processo educativo, a condição do sujeito se vai acentuando e tomando conta da personalidade dos educandos”. Com isso, “sua compreensão do mundo se alarga e suas opções se tornam maiores, melhores e mais conscientes”. Dessa forma, o ambiente escolar torna-se um espaço fértil no desenvolvimento de sujeitos, respeitando a singularidade de cada estudante e incentivando o exercício da autonomia e da reflexão crítica.

3.4 O LEGADO DA GESTÃO FREIRIANA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

A gestão freiriana à frente da SME/SP deixou como legado a defesa intransigente de uma escola pública popular, sendo esta escola comprometida com a qualidade social da educação. Como Freire (2001) ressalta, o objetivo do projeto educacional era consolidar uma escola que rejeitasse o elitismo sem, contudo, cair em posturas populistas, respeitando profundamente a cultura, os saberes e as formas de expressão das classes populares. Freire (2001, p. 42) afirma seu desejo por “[...] uma escola pública realmente competente, que respeite a forma de estar sendo de seus alunos e alunas, seus padrões culturais de classe, seus valores, sua sabedoria, sua linguagem”.

É importante destacar que outro aspecto do legado freiriano à frente da gestão educacional pública foi o fortalecimento da participação coletiva/popular na construção de políticas educacionais, enfrentado, assim, práticas autoritárias e centralizadoras de gestão educacional. Freire (2001) não pensava a gestão escolar de forma isolada, restrita ao gabinete de um secretário. Ao contrário, concebia a gestão escolar como processo dialógico, processo que envolveria todos os sujeitos que tinham relação com a educação. Para Freire (2001, p. 43), era imprescindível “conversar com diretoras, com professoras, com supervisoras, com merendeiras, com mães e pais, com lideranças populares, com as crianças”, essa construção se dava por uma escuta ativa, ouvindo os sujeitos, suas percepções e seus desejos, em busca de transformar a escola em um lugar que reconhece um saber plural.

A experiência de Freire nessa gestão ultrapassou as fronteiras da cidade de São Paulo, tornando-se inspiração para outras redes públicas de ensino no Brasil. Saul (2016, p. 12) afirma que:

Embora tenhamos uma grande diversidade de propostas pedagógicas nos diferentes municípios comprometidos com a pedagogia crítica, Paulo Freire foi a principal referência para as políticas educacionais implantadas. Sua gestão como Secretário Municipal de Educação em São Paulo (SME/SP) propiciou a construção de um novo olhar sobre princípios e diretrizes para orientar políticas educacionais públicas e populares comprometidas com a formação de cidadãos críticos, subsidiando, assim, ações de várias Secretarias de Educação brasileiras preocupadas em desencadear projetos político-pedagógicos com os mesmos pressupostos educacionais (Saul, 2016, p. 12).

Assim, o legado de Freire permanece vivo, possibilitando que outros educadores e gestores se inspirem no que ele defendia nas suas lutas constantes de práticas democráticas, dialógicas e socialmente comprometidas, visando uma educação de direitos e respeito.

Segundo Saul (2016), o repertório de categorias desenvolvidas por Freire, como diálogo, participação, autonomia, gestão democrática, liberdade, emancipação, reflexão crítica, conscientização, alfabetização crítica e formação permanente, tornou-se referência recorrente para pesquisadores, professores e gestores. Tais conceitos são aplicados tanto em espaços formais de ensino quanto em iniciativas de educação não formal, assim, o legado de Freire vai além das salas de aula, se espalha em comunidades, movimentos sociais e políticas públicas que mantêm vivo seu legado por uma educação libertadora.

Paulo Freire (1991) como gestor público colocou em pauta a valorização da formação permanente dos educadores. Para ele, a formação docente só teria sentido se os professores fossem sujeitos ativos de sua própria formação, articulando teoria e prática no cotidiano escolar. De acordo com Saul, “em suas propostas político-pedagógica no período que dirigiu a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME-SP), Paulo Freire deu grande ênfase à formação permanente dos educadores” (Saul, 2016, p. 24). Dessa forma, o educador rompeu com uma visão tecnicista e fragmentada da formação, criando nesse momento de formação um espaço coletivo de estudo, diálogo e troca de saberes, defendendo o princípio de que ninguém educa ninguém sozinho, mas todos se educam em comunhão.

É destacado no trabalho de Ana Maria Saul e Alexandre Saul, que:

Para Paulo Freire, a formação permanente pressupõe que o formador e o formando compreendam-se como seres inconclusos e que essa é uma condição humana que impele o homem a se enveredar, curiosamente, na busca pelo conhecimento de si e do mundo. Freire considera que essa é uma

vocação ontológica e que, ao perceberem que o destino não está dado, os sujeitos possam, cada vez mais, ser capazes de (re)escrever suas histórias, contribuindo para a mudança da ordem social injusta que desumaniza e oprime (Saul; Saul, 2016, p. 25).

Observa-se que a proposta de Freire com relação à formação permanente tinha uma base humanizadora e crítica do ato de educar. É necessário, nesta formação, que os educadores e educandos se reconheçam como seres inconclusos, evidenciando que o ser humano está sempre em construção, sendo também impulsionado a conhecer a si mesmo e ao mundo constantemente. A formação permanente proposta por Freire materializou-se na prática por envolver diretamente os educadores em processos formativos que dialogam com suas realidades. Durante a gestão de Freire, como apontam Saul e Saul (2016, p. 26),

[...] os grupos foram se multiplicando e a adesão dos educadores se fez, de um lado, pelo ineditismo dessa proposta de formação que focalizava a prática concreta dos educadores, atendendo às suas necessidades e reivindicações” e de outro, “às condições propiciadas pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME-SP), oportunizando horários remunerados para estudo (Saul; Saul, 2016, p. 26).

Essa estratégia demonstra o compromisso da gestão em assegurar que o direito à formação não fosse apenas um discurso, mas uma ação real, com tempo, espaço e valorização profissional. A formação permanente estava inserida na construção da nova qualidade de ensino. Era um compromisso durante toda gestão a formação continuada dos educadores. Freire (Freire, 1990, p. 13) aponta que:

Há várias modalidades de formação, porém a proposta básica de formação deve garantir o princípio ação-reflexão-ação, o que significa dizer que os educadores partem da discussão de sua própria prática, explicitam os seus pressupostos teóricos, aprofundam e avançam em fundamentos, reconstruindo a sua prática na perspectiva da educação transformadora (Freire, 1990, p. 13).

Uma das modalidades eram os grupos de formação que proporcionavam aos educadores momentos de troca, nos quais se valorizava o ser social, afetivo e cognitivo, resgatando assim a sua identidade pessoal e profissional dentro e fora do grupo. Os temas que emergiam da discussão eram estudados na perspectiva de construção coletiva do conhecimento.

Marafon (2012, p. 31) reafirma que “a administração de Freire trouxe muitos benefícios à educação de São Paulo, pois reformulou escola, reformulou o currículo escolar

para adequá-lo também às crianças das classes populares e procurou formar melhor o professorado em regime de educação permanente”. Com isso, pode-se compreender que, para Freire, democratizar a escola pública significava transformá-la de dentro para fora: repensar sua estrutura, seus conteúdos, suas práticas pedagógicas e, sobretudo, investir na formação dos sujeitos que a fazem existir. A mesma autora destaca que houve também formações para:

Os técnicos administrativos da escola como agentes educativos, formando-os para desempenhar adequadamente essa tarefa. Foram os vigias, as merendeiras, as faxineiras, os secretários que, ao lado de diretores, orientadores, professores, alunos e pais de alunos, fizeram do ato de educar um ato de conhecimento, elaborado em cooperação a partir das necessidades socialmente sentidas (Marafon, 2012, p. 31).

Assim, todos os sujeitos que compõem o cotidiano escolar foram reconhecidos e valorizados, ampliando desta forma o conceito de comunidade educativa para além de professores e alunos. Portanto, suas concepções estavam sempre presentes nas suas atitudes, demonstrando sua crença em uma gestão participativa e viva.

As experiências impulsionadas pela gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo serviram de inspiração para outras secretarias municipais e estaduais, como é evidenciado por Querubim (2008, p. 131), foram elas: Porto Alegre (1993-1996), Belo Horizonte (1993-1996), Natal (1994), Gravataí (1997), Uberaba (1993-2000), Blumenau (1997), Estado do Rio Grande do Sul (1999), Caxias do Sul (1998), Alvoradas-RS (1997-2005) e Diadema - SP (1993-1996).

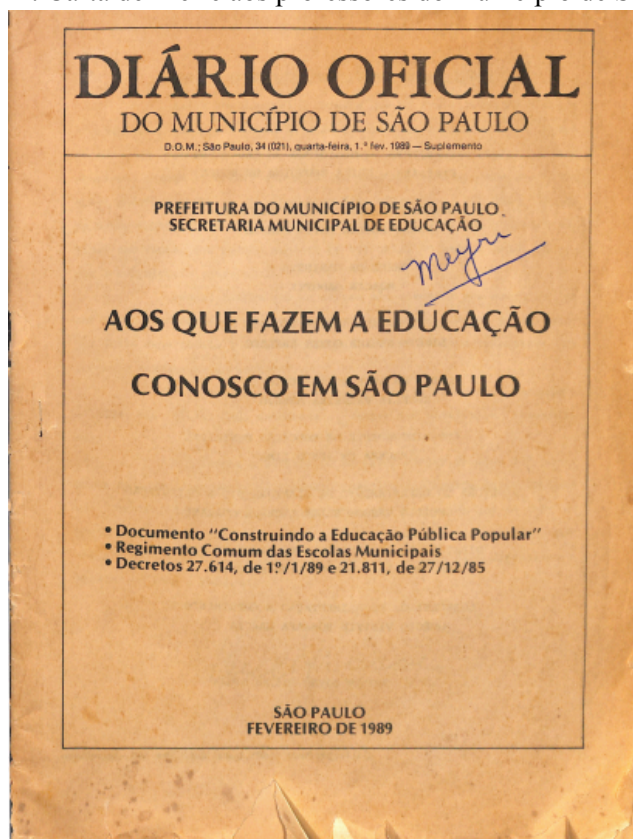
4 AÇÕES E EFEITOS DA GESTÃO DE PAULO FREIRE NA SME-SP: uma leitura crítica dos resultados

Um dos primeiros documentos oficiais na gestão de Paulo Freire foi a *Carta aos Professores*, publicada em 1 de fevereiro de 1989 no *Diário Oficial do Município de São Paulo* (suplemento) intitulada “Aos que fazem a educação conosco em São Paulo”. É destacado nesse gesto inicial o que Freire desejava implantar no projeto político-pedagógico: estabelecer diálogo direto com os educadores da rede municipal, reconhecendo-os como sujeitos históricos e protagonistas da transformação educacional.

Freire afirma que de imediato pensou em escrever assiduamente, dentro do possível, cartas informais para os educadores, no intuito de provocar um diálogo sobre questões próprias de atividades educativas. Mas, ao mesmo tempo, afirmou que essas cartas não iam substituir os encontros presenciais que pretendia realizar, seu pensamento era de ter nelas um meio a mais de viver a comunicação.

Nessa formulação discursiva, a democracia é construída como prática viva da linguagem, em que os professores são chamados para ocupar um lugar de fala crítico e criador, como propõe a perspectiva da AD (Orlandi, 2017). Para Freire, era fundamental que as cartas não fossem apenas recebidas e lidas, mas discutidas, estudadas e, sempre que possível, respondidas.

Imagem 1. Carta de Freire aos professores do município de São Paulo.



Fonte: Coletivo Paulo Freire, (1989).

<https://www.coletivopaulofreire.org/SME/sme-1989-1992/o-in%C3%ADcio-da-gest%C3%A3o-paulo-freire>

Nesta carta, Freire expressava a dificuldade de realizar uma escola que encare o ato de ensinar e de aprender como um ato prazeroso, estando as escolas em situações de total precariedade. Com isso, ele afirma seu compromisso de assumir a secretaria ciente de que é preciso partir dessa realidade para realizar a escola com que sonhamos, frisando que, para isso acontecer, precisará de todos que estão envolvidos com a educação no município de São Paulo. Freire (1989, p. 5) ressalta que “juntos podemos muda-la construindo uma escola bonita, voltada para a formação social crítica e para uma sociedade democrática”.

Freire (1989, p. 7), estabelece alguns princípios que orientariam sua proposta de gestão, ao afirmar que a “Secretaria precisa de burocracia, não do burocratismo; precisa do acadêmico, mas não do academicismo”, precisa de professores que valorizem a unidade teoria-prática, professores “curiosos que respeitem a linguagem da criança, que pensem rigorosamente sem abandonar a poesia, que proponha uma forma de pensar o mundo sendo assim capazes de fazer uma reflexão crítica sobre a sua própria prática (Freire, 1989, p. 7).

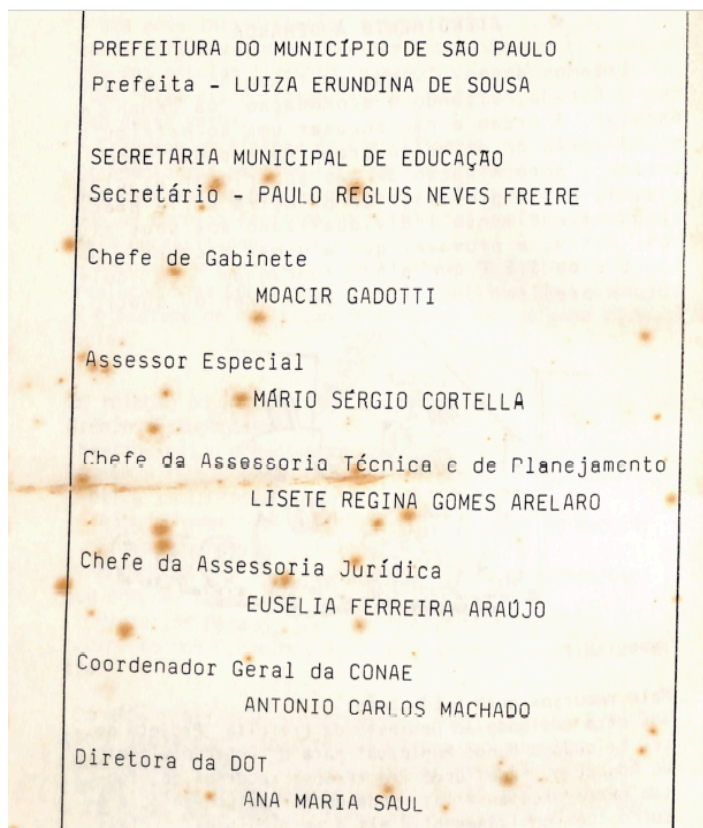
De acordo com AD, esse enunciado mobiliza sentidos que ultrapassam a dimensão administrativa. O discurso freiriano desloca a noção de burocracia que, em sua memória discursiva, se associa à rigidez e ao autoritarismo para reinscrevê-la como necessidade organizacional a serviço da educação democrática. Ao mesmo tempo, constrói a identidade do educador como sujeito crítico e reflexivo, por meio da recusa do tecnicismo mecânico do academicismo estéril, produzindo, portanto, não apenas orientações administrativas, mas um projeto de subjetivação docente, no qual teoria e prática se entrelaçam em prol da emancipação.

Para Freire (1989, p. 9), “a educação é um processo permanente que demanda continuidade e planejamento a longo prazo”, portanto é necessário “superar o imediatismo, a desinformação e a descontinuidade administrativa que caracterizam a educação de hoje é um grande desafio para uma administração popular”. A gestão não pode ser conduzida em mão única, mas sim, em direções articuladas coletivamente, reconhecendo que o caminho é longo e lento, mas possível.

Ao fazer a leitura do livro *Educação na Cidade* (2001), percebe-se que é construído por Freire um discurso permeado pela necessidade de democratizar a escola com base no diálogo e com a participação dos diferentes sujeitos que fazem parte da comunidade escolar. A enunciação: “É preciso que falem a nós de como veem a escola, de como gostariam que ela fosse; que nos digam algo sobre o que se ensina ou não se ensina na escola, de como se ensina” (Freire, 1991, p. 43), impulsiona nessas palavras um gesto político discursivo que desfaz com a lógica autoritária de decisões verticais. Observando por meio da Análise do Discurso (AD), percebe-se que o sujeito “Secretário de Educação” não se enuncia a partir de uma posição de superioridade, seja ela técnica ou burocrática, mas se conduz ideologicamente para a posição de escuta coletiva.

Nesse sentido, as formações discursivas que perpassam o texto convidam os sujeitos que fazem parte das escolas a participarem da construção do currículo e da gestão, para que juntos pensem na criação de um espaço discursivo no qual os saberes possam circular sem anulação do saber técnico nem do saber que cada ser carrega, que são o das experiências. Com esse pensamento de coletividade, Freire organizou sua equipe que era estruturada da seguinte forma:

Imagem 2. Documento com informações sobre dez meses da gestão de Freire como secretário de educação de São Paulo.



Fonte: Caderno (Dez meses de administração: O que mudou?) que apresenta as ações implementadas no início da administração de Freire.

Quadro 1. Equipe de Freire na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.

Prefeitura do Município de São Paulo	
Prefeita	Luiza Erundina de Souza
Secretaria Municipal de Educação	
Secretário	Paulo Reglus Neves Freire
Chefe do Gabinete	Moacir Godotti
Assessor Especial	Mário Sérgio Cortella
Chefe da Assessoria Técnica e de Planejamento	Lisete Regina Gomes Arelaro
Chefe da Assessoria Jurídica	Euselia Ferreira Araújo
Coordenador Geral da CONAE	Antonio Carlos Machado
Diretora da DOT	Ana Maria Saul

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

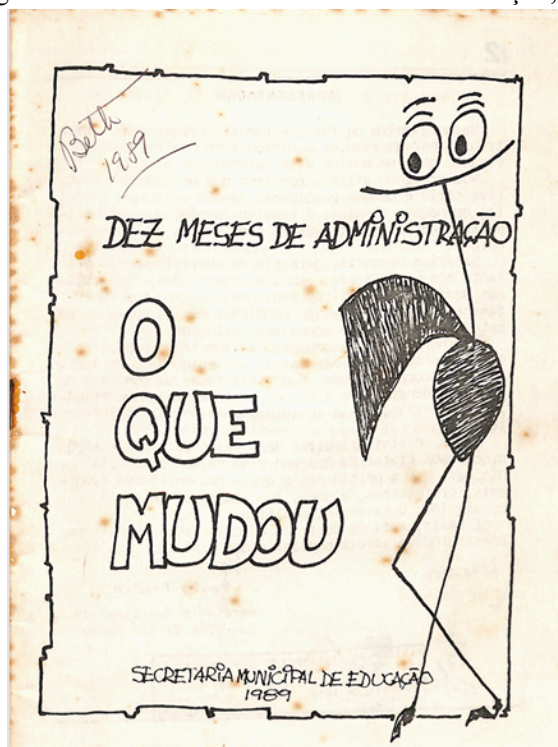
É notório que, na composição da equipe de Freire, a qual foi composta por profissionais que têm vínculo com a prática pedagógica e com a militância educacional, há

gestos simbólicos e políticos que apontam para a necessidade de a educação ser gerida por pessoas comprometidas com uma prática transformadora. O documento publicado nos primeiros dez meses da gestão afirma que “a equipe foi composta por educadores, pessoas com longa experiência em sala de aula, em movimentos sociais e nas universidades” (São Paulo, 1990, p. 11). Essa escolha reforça a coerência entre discurso e prática no projeto político-pedagógico freiriano.

No *Caderno de Dez Meses de Administração*, Freire (1989) afirma que “a escola não é só espírito, é “corpo” também, o que chama a atenção para a necessidade de considerar as condições materiais em que o processo educativo ocorre”. Ao apontar essa perspectiva, Freire sinaliza que a democratização da escola exigia enfrentar não apenas os aspectos pedagógicos, mas também os problemas estruturais e de funcionamento que comprometiam a qualidade da educação.

A referência ao “corpo” da escola relaciona-se diretamente ao diagnóstico realizado pela Secretaria, que apontava a precariedade de prédios, a falta de carteiras, a ausência de recursos básicos e a desvalorização das condições de trabalho dos educadores. O discurso de Freire articula o compromisso ético-político de sua gestão com a materialidade concreta da rede escolar, salientando que não há transformação pedagógica sem a garantia de condições dignas para ensinar e aprender nesse espaço tão valioso que é a escola.

Imagem 3. Caderno de dez meses de administração, 1989.



Fonte: Coletivo Paulo Freire, 1989.

<https://www.coletivopaulofreire.org/SME/sme-1989-1992/acompanhamento-das-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-para-a-educac%C3%A7%C3%A3o-19891992>

Nesse anúncio “leia, reflita, critique. Democracia na escola é isso: liberdade para divergir e para criar”, Freire defende que democracia é construída no cotidiano escolar como prática discursiva e política, em que a divergência não é vista como ameaça, mas como possibilidade de criação e transformação. Do ponto de vista da análise de Discurso, conforme Orlandi (2017), a formulação mobiliza sentidos que rompem com a memória autoritária da escola, onde a obediência e o silêncio eram naturalizados, e nesse espaço é instaurado outro lugar de sujeito: aquele que fala, critica e constrói.

Assim, novas propostas pedagógicas foram pensadas: o respeito à identidade cultural do aluno; a apropriação e produção de conhecimentos relevantes e significativos para o aluno, de forma crítica, na perspectiva de compreensão e transformação da realidade social; a mudança da compreensão do que é ensinar e aprender; o estímulo à curiosidade e criatividade do aluno; o desenvolvimento do trabalho coletivo na escola; a democratização das relações na escola; o resgate da identidade do educador; a interação entre comunidade e escola como espaço de valorização e recriação da cultura popular.

Para que esse caminho trilhado por Freire e sua equipe fosse de fato realizado, foi necessário a Reorientação Curricular que incluía um Programa de Formação Permanente dos Educadores. O objetivo era garantir um amplo processo participativo nas decisões e ações

sobre o currículo, no respeito ao princípio da autonomia da escola e na valorização da unidade teoria-prática. Nessa perspectiva, compreendia-se que esse processo exigia uma discussão entre três segmentos: a escola, a comunidade e os especialistas nas áreas do conhecimento.

É relevante destacar a valorização dos trabalhadores da educação resgatada pela administração. Na gestão proposta por Freire, o diálogo era constante com as entidades de classe, em busca de uma política salarial que respondesse às aspirações das diferentes categorias, incluindo também o fim do clientelismo, o respeito aos direitos constitucionais dos funcionários e a desburocratização das rotinas administrativas. Os problemas de ordem funcional caracterizados como mais urgentes foram resolvidos.

Quadro 2. Algumas soluções para os problemas funcionais

Problemas Resolvidos	
Nomeações em Comissão	Dos 203 casos, não há mais nenhum sem solução! A partir do dia 12/09, em apenas 04 dias, as nomeações são publicadas no DOM (Diário Oficial do Município) e imediatamente o servidor entra em exercício.
Pagamentos Atrasados	Estão quase em dia: dos 461 casos registrados, está pendente no DRH/SMA (Departamento de Recursos Humanos/Secretaria Municipal de Administração) apenas um caso, conforme ofício nº 3032/89. Os professores substitutos que iniciaram o exercício antes da nomeação, aproximadamente 1.100, os últimos 100 que estavam sem receber já foram encaminhados para autorização da Sra. Prefeita e recebem no final de novembro.
Designações	Conseguimos resolver! Os atos que, antes demoravam de 01 a 02 meses, são publicados em 15 dias! Isso quer dizer que o pagamento é imediato!
Aposentadoria	11 casos pendentes já foram solucionados.
Falta dos Professores Nível II	A sistemática de apontamento foi mudada, atendendo-se a reivindicações da categoria.
Gratificação de Nível	O direito à gratificação de nível I já está sendo garantido. Cerca de 300 envolvidos já apresentaram sua documentação.
Averbação de Tempo Extra-Municipal	O controle dessa situação é com o DRH.
Evolução Funcional	Dos 575 casos, conseguimos mandar 300 para publicação. Para reverter esta situação, encaminhamos, para DRH/SMA, 05 Auxiliares Administrativos de Ensino, com o objetivo de resolver os casos pendentes.
Readaptação Funcional	É um assunto complexo, cuja falta de regulamentação provoca prejuízos aos readaptados e sérios problemas ao funcionamento da rede. A S.M.E está estudando o assunto.

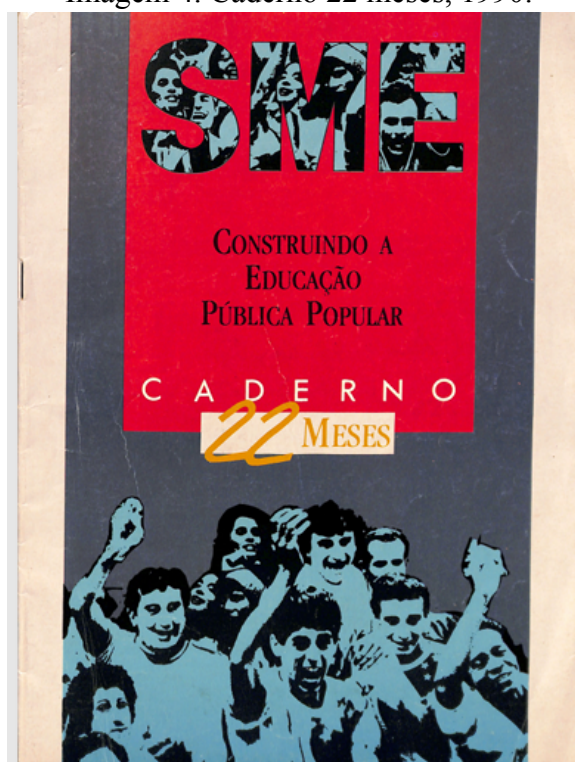
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A lista de problemas que foram analisados e suas possíveis soluções são refletidas por todos em Seminários da CONAE (Coordenadoria dos Núcleos de Ação Educativa). Os temas abrangem desde o cotidiano da repartição, passando por problemas administrativos, até as reivindicações por melhores condições de trabalho. Desse modo, as ações partiram do princípio que “a construção de uma escola democrática, alegre, passa necessariamente pelo enxugamento e reavaliação dos órgãos centrais e intermediários” (Freire, 1989, p. 24). Freire acreditava que esta discussão deveria acontecer em todas as Secretarias.

O Caderno de dez meses também mostra o que ainda falta ser trabalhado: Estatuto de Magistério; Reforma Administrativa: Política Salarial, Plano de Carreira; Mudanças do Estatuto dos Funcionários Públicos; Elaboração do Manual de Legislação para os professores da Rede; Posse dos professores nas escolas e não mais em órgãos centrais; Nomeações, com efeito retroativo de professores em comissão (início imediato na sala de aula); Informatização do Sistema; Remuneração dos professores em comissão e das aulas excedentes, com base no salário do mês; Descentralização do DRH/SMA (Educação cuida do seu pessoal); Concurso para professores de nível I e EMEI.

No relatório de *vinte e dois meses da gestão* (1991), o discurso institucional da SME-SP atribuiu um tom de denúncia em relação às condições herdadas da administração anterior. No trecho que afirma que “faltavam mais de 30.000 conjuntos de carteiras e cadeiras, [...] a conservação dos prédios estava em péssimas condições; 40% dos professores atuavam com cargos em comissão sem concurso; havia muitas crianças, jovens e adultos fora da escola” (Franco, 2014, p. 110) apresenta um posicionamento discursivo crítico que não se limita a relatar dados, mas os mobiliza para construir uma memória institucional voltada à transparência e à responsabilização. Como aponta Orlandi (2001), todo dizer é atravessado por formações ideológicas. Assim, esse dizer gera sentidos que opõem a gestão atual à anterior, ao mesmo tempo em que legitima a nova política educacional como compromisso ético com a verdade e com os sujeitos excluídos da escola.

Imagem 4. Caderno 22 meses, 1990.



Fonte: Coletivo Paulo Freire, 1989.

<https://www.coletivopaulofreire.org/SME/sme-1989-1992/acompanhamento-das-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-para-a-educac%C3%A7%C3%A3o-19891992>

São reconhecidos por Freire e sua equipe os desafios enfrentados no decorrer do processo administrativo da SME. O documento registra que a caminhada durante esses 22 meses não foi fácil, houve “dificuldades no nível das limitações orçamentárias, dos confrontos ideológicos, da burocracia, às vezes sufocante, impregnada na máquina administrativa, apenas para dizer de algumas” (SME, 1990, p. 3). Ressalta também momentos de tensão, encontros e desencontros, mas a equipe de Freire continuou forte e estimulada a prosseguir, pois sabiam que havia muito a fazer. Freire (1990, p. 3) destaca que “esta consciência da realização possível e do desejado, porém, nos desafia a ousar cada vez mais, na busca democrática de uma nova qualidade de educação para crianças, jovens e adultos da cidade de São Paulo”.

Partindo da AD, conforme Orlandi (2017), é possível constatar a tensão entre os sentidos cristalizados na “máquina administrativa”, que lembra à memória do autoritarismo e da política educacional, e a perspectiva de mudança e transformação social. A formulação constrói, portanto, uma posição de sujeito que, ao mesmo tempo em que reconhece os obstáculos, reafirma a esperança e a luta pela democratização da educação.

Alguns projetos que partiram das escola foram estimulados e apoiado, eram agrupados em três grandes grupos: projeto de formação permanente de educadores; projeto de recuperação/reforço/acompanhamento de alunos, e projetos que apresentam poucas

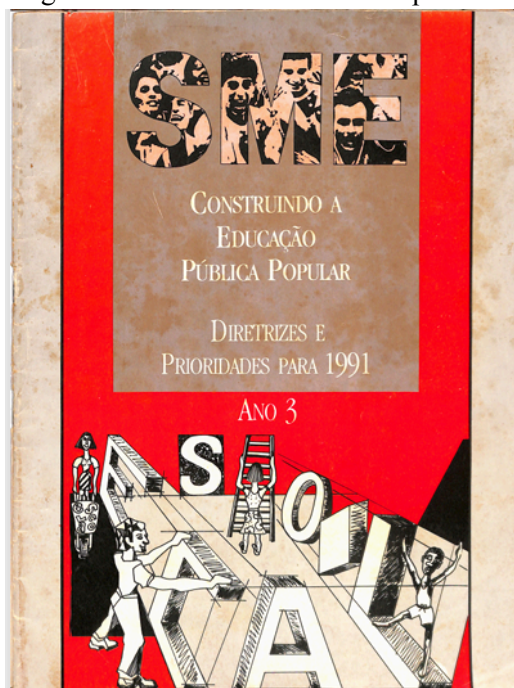
características comuns entre si: referem-se à comunicação e a expressão (jornal da escola, publicação periódica, teatro, música, banda, coral, expressão corporal e artística etc.).

A gestão disponibilizava Assessoria Cultural que tinha como atividade central a divulgação e o incentivo à participação de alunos e professores em programas culturais diversos. Mensalmente, 7.000 alunos em média frequentavam de forma planejada Museus, Planetário, Estação Ciência, Espetáculo de Multivisão e outros. Existia também o Setor de Educação Ambiental, o qual desenvolvia trabalhos em escolas e comunidades, no sentido de aprofundar a discussão ambiental, sob uma perspectiva multidisciplinar. Foram desenvolvidas as seguintes atividades: Projeto “Primeiros Passos em Educação Ambiental”; Projeto “Arco-íris”; Hortas Educacional e Curso de Noções de Horticultura e Jardinagem.

Outro projeto importante na gestão de Paulo Freire foi o Projeto MOVA – Movimento de Alfabetização e pós-alfabetização de Jovens e Adultos da cidade de São Paulo. O objetivo do projeto era possibilitar ao educando jovem e adulto o processo construtivo de ampliação do próprio conhecimento. Isto implicava no acesso a níveis cada vez mais elaborados do saber discursar, saber ler, saber escrever, teorizar, contar, resolver situações matemáticas, vivenciais, pesquisar as informações técnico-científicas consideradas indispensáveis à compreensão do ser humano e da realidade social.

A presença de Freire é notada em toda gestão, a transparência era algo notável nos compartilhamentos das ações da SME. Que tipo de escola estava sendo caminhada com seus projetos? Freire ressalta que certamente a escola não está pronta, nem acabada, mas “está sendo construída no próprio caminhar” (Freire, 1990, p. 31). O educador aponta algumas etapas dessa nova “cara” da escola. É uma escola que assegura a permanência dos alunos; reconhece o aluno como sujeito; coloca o conhecimento a serviço da vida; estimula o educador como sujeito do seu fazer pedagógico; aprende a lidar com o medo, resgata a crítica e a ousadia; valoriza a realidade local; redimensiona o político na escola, desmascara a neutralidade da educação e luta pela diminuição dos índices de retenção. Mas, esse processo ocorre com a consciência de que esse não é um processo fácil o qual exige um vigoroso esforço de reflexão, elaboração e ações sistemáticas desde a escola até os órgãos centrais. “A realidade está a exigir de todos nós soluções rápidas, objetivas e sabemos que os limites legais, orçamentários, políticos e burocráticos para implementar novas propostas não são transponíveis apenas por nossa vontade” (Freire, 1991, 3).

Imagem 5. Diretrizes e Prioridades para 1991.



Fonte: Coletivo Paulo Freire, 1991.

<https://www.coletivopaulofreire.org/SME/sme-1989-1992/acompanhamento-das-pol%C3%AAticas-p%C3%ABlicas-para-a-educa%C3%A7%C3%A3o-19891992>

O documento *Construindo Educação Pública Popular, Ano 3* foi encaminhado para todas as escolas da rede municipal de ensino com o objetivo de nortear a discussão e a elaboração do Plano Escolar que contava com a contribuição dos Conselhos de Escola e dos planos de trabalho dos Núcleos de Ação Educativa e órgãos da Secretaria. Na tabela 3, listo algumas políticas educacionais criadas pela SME.

Quadro 3. Políticas Educacionais, 1991.

Algumas Políticas Educacionais, construção coletiva	
Conselhos de Escola	Canal de participação popular articulado em todos níveis de gestão da Secretaria.
Instâncias Colegiadas do Gabinete até a escola	Para que as decisões sejam cada vez mais coletivas.
Colegiado de Representantes de Conselhos de Escola - CRECES	Distribuído por região para tornar a participação mais efetiva articulando projetos e possibilitando a emergência do perfil da educação em cada região, caracterizando a identidade de cada NAE.
Conselho Municipal de Educação - CME	Caráter deliberativo e normativo.
NAEs – Núcleos de Ação Educativa	Recursos para implantar e desenvolver os projetos das escolas.
Recursos orçamentários	Construção de novos prédios.
Formação Permanente	Fundamental para a concretização dos projetos.
Grupos de Formação	Reúnem professores e especialistas por área de atuação e visam a desvelar a teoria que embasa cada prática pedagógica, buscando revê-la à luz de outras proposições.
Projeto Gênese de Informática Educacional	Formação de profissionais do ensino na área de informática educacional
Valorização dos Trabalhadores	Concurso público de provas e títulos; pagamento no padrão do mês aos professores comissionados; ingresso de vigias e serventes por concurso de provas e títulos e políticas de recomposição de perdas salariais.
Reorientação Curricular	Projeto interdisciplinar.
Convênios com instituições que trabalham com Educação Especial	Intercâmbio com escolas.
Projetos	Projeto não à violência; Projeto Supletivo/Saúde; Orientação Sexual e Direitos e Cidadania.
Programas	MOVA/SP – Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos; EDA – Educação de Adultos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Essas foram algumas políticas realizadas pela gestão de Freire, sendo elas decisões tomadas no coletivo e para o coletivo, prática coerente com suas propostas, visto que, nelas, defende-se “a reflexão e a elaboração coletivas constituem-se nas aquisições mais importantes para construção de uma educação pública, popular, democrática e de qualidade” (Freire, 1991, 3). O diálogo era para Freire a chave de acesso para a democracia. Em carta enviada para a prefeita Luiza Erundina de Souza, ele revelava seu desejo e sabia que esse também era o desejo de Luiza Erundina de Souza “mudar a escola pública, melhorá-la, democratizá-la, superar seu autoritarismo, vencer seu elitismo” (Freire, 1990). No texto, ele ainda enfatiza que era um sonho dele, dela e de todos.

Imagem 6. Carta de Freire para a prefeita Erundina.

Luiz Erundina, 20 de maio
 Julho-1990

Sé há algo que não precisamos pagar, você e eu, tentar convencer, por a mais, eu a você, de que urgente, entre um sem número de milhões das deste país, mudar a escola pública, mudá-la, democratizá-la, superá-la, superar seu autoritarismo, vencer seu elitismo. E só é no sonho, sem sonho, meu sonho, nosso sonho. A materialização dele envolve, de um lado, o resgate de uma dívida histórica com o magistério, de que salários menores, invencíveis, uma dimensão fundamental, de outro, a melhoria de condições de trabalho, indispensáveis à materialização do próprio sonho. Entre estas condições, a possibilidade de trabalho coletivo para a efetivação da reorganização curricular e a formação permanente dos educadores e das educadoras o que não se pode realizar a não ser reunindo-se também o que se entende hoje por jornada de trabalho nas escolas.

Se há muito estou certo e absolutamente convencido hoje de que só na medida em que experimentarmos profundamente a tensão entre a "insanidade" e a "sanidade", em nossa prática política, de que resulta nos tornarmos cada vez mais capazes de superar dificuldades só aparentemente intransponíveis que se nos apresentam na busca da concretização de nossos sonhos.

Na verdade, querida Erundina, é isso o que você quer e isso o que você vem fazendo ao longo de sua vida de militante, amorosa da verdade, defensora dos ofendidos, entregue sempre à boniteza doida de servir.

É por isso que se segue, de produção coletiva, amorosamente militante também, é uma espécie de grite mudo, de apelo, em busca da concretização de nossos sonhos. 20 anos: Paulo Freire

Fonte: Memorial Paulo Freire, 1990.

<https://acervo.paulofreire.org/handle/7891/4550>

Esse sonho era, para Freire, o resgate de uma dívida histórica. Freire reconhece a importância do trabalho de Luíza Erundina de Souza em seus escritos, descreve-a como “militante, amorosa da verdade, defensora dos ofendidos, entregue sempre à boniteza doida de servir” (Freire, 1990). A escolha das palavras indica um tom afetivo e ético que caracterizava sua relação política, marcada pela dimensão humana e pela valorização do compromisso com os mais vulneráveis.

Nessa formulação discursiva, o sujeito Luíza Erundina de Souza é constituído como símbolo de resistência e cuidado coletivo. Na Análise do Discurso (Orlandi, 2017), é possível perceber a articulação entre o discurso político e o pedagógico, em que categorias como “verdade”, “defesa dos ofendidos” e “servir” instauram sentidos que ultrapassam a gestão administrativa e se inscrevem na luta por justiça social.

Ao longo da sua gestão à frente da Secretaria Municipal de Educação, Paulo Freire concedeu entrevistas em diferentes veículos de comunicação, o que marcava uma administração dialogada e com visibilidade pública e . Os meios de comunicação eram utilizados como espaço de debate, no qual Freire esclarecia os princípios de sua proposta político pedagógica e ao mesmo tempo respondia às críticas e resistências que enfrentava.

Essas entrevistas, do ponto de vista da AD, constituíam lugares de produção de sentidos, pois nelas o discurso freiriano ressignificava a prática de gestão. Mais do que relatar ações, ele mobiliza ideologias, valores e expectativas sobre o dever das escolas públicas.

Imagem 7. Entrevista concedida à Cooperativa Educacional de São Paulo, 1991.



Fonte: Memorial Virtual Paulo Freire, 1991.

<https://acervo.paulofreire.org/handle/7891/90167>

O educador seguia dialogando sobre conhecimento e transformação social por meio da educação, favorecendo a escola pública e sua importância na formação do sujeito, além de enfatizar a relevância da democracia para a superação dos preconceitos. Assim, pode considerar que “todo discurso já é uma fala que fala com outras palavras, através de outras palavras” (Orlandi, 2007, p. 15), suas falas não se limitavam a justificar políticas, mas a convocar educadores e sociedade para participarem ativamente da democratização da educação.

Portanto, as entrevistas concedidas por Freire apresentavam uma postura de comunicação constante com a sociedade, que demonstravam seu empenho em se colocar publicamente como gestor, pedagogo e militante, utilizando a palavra como instrumento de conscientização e de defesa de sua proposta educativa. Eram nessas entrevistas que podia ressignificar conceitos e convocar a participação dos educadores e da população na construção coletiva da escola pública.

Freire defendia abertamente a democratização da escola, a valorização docente e a centralidade da participação popular na formulação das políticas educacionais. Ele expandiu sua atuação como gestor para além do âmbito administrativo, alcançando dessa forma o campo simbólico, no qual, segundo Orlandi (2017), o discurso se torna lugar de disputa de sentidos. Ao conceder entrevistas e se expor à opinião pública, Freire não apenas comunicava

medidas, mas também ressignificava a própria ideia de gestão pública, apontando-a como prática pedagógica e política.

Orlandi (2020, p. 12) salienta que “é pelo discurso que melhor se compreende a relação entre linguagem/pensamento/mundo, porque o discurso é uma das instâncias materiais (concretas) dessa relação”. Assim, os discursos produzidos por Paulo Freire são materializados por práticas e políticas públicas. Nesse sentido, o discurso não é apenas um reflexo de ideias, mas uma forma concreta de ação política e pedagógica, o que justifica a escolha da Análise do Discurso como metodologia para esta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender a gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo entre os anos de 1989 e 1991, identificando seus desafios, propostas, políticas educacionais e legados, a partir de documentos oficiais, entrevistas, cartas públicas e da produção acadêmica existentes sobre a temática. Ao analisar sua trajetória como gestor, pode-se constatar que a gestão freiriana foi marcada por tensões políticas, ideológicas e administrativas, mas também por um forte compromisso com a democratização da escola pública e com a valorização dos sujeitos que fazem parte dela.

Observa-se também, a partir da perspectiva da Análise do Discurso, que os documentos e falas de Freire configuravam-se como espaço de disputa simbólica, pois ele defendia que o sujeito tinha voz e participação na construção da escola, e seu discurso mobiliava categorias como participação, diálogo, autonomia e emancipação, reconstruindo noções de gestão educacional.

Freire enfatizava a centralidade dos professores, funcionários, estudantes e famílias no processo decisório, ao afirmar que ninguém democratiza a escola sozinho, convocando dessa forma uma prática coletiva. É fundamental destacar sua comunicação constante com todos que faziam a administração e a escola, de modo a favorecer a troca de saberes compartilhados, discutidos e pensados para um bem comum.

Os resultados indicam que os principais desafios enfrentados por Freire estavam relacionados às limitações orçamentárias, à precariedade estrutural das escolas, ao excesso de profissionais sem concurso, às críticas das mídias e às resistências ideológicas. Mesmo com todos esses desafios, sua gestão procurou superar tais obstáculos por meio de práticas inovadoras, como a formação permanente de professores, a participação popular nos debates sobre currículo e a valorização dos trabalhadores da escola em sua totalidade. Constata-se que suas iniciativas reafirmaram a convicção de que a educação deveria estar enraizada na realidade social dos sujeitos e comprometida com a transformação dessa realidade.

O seu legado ultrapassa os limites da cidade de São Paulo, projetando-se como inspiração para outras experiências de gestão democrática no Brasil. Permanece atual e necessária diante dos desafios educacionais contemporâneos sua concepção de escola como espaço de diálogo, respeito às diferenças e formação crítica. Por isso, revisitar essa experiência não significa apenas resgatar a memória histórica, mas dispor de subsídios para o enfrentamento das desigualdades que persistem na educação.

É fundamental salientar que diversos pesquisadores se debruçaram e continuam se debruçando nas obras e trajetórias de Paulo Freire, destacando sua contribuição teórica e prática para a educação brasileira e latino-americana. É importante ressaltar que seu acervo é um campo rico para futuras pesquisas e que o Instituto Paulo Freire recebe os pesquisadores com muito apreço e dedicação. A instituição se dedica à manutenção de um vasto acervo documental, que reúne manuscritos, correspondências, entrevistas, livros, fotografias e registros de projetos desenvolvidos por Paulo Freire.

Assim, a gestão de Freire comprova a possibilidade e a urgência de construir políticas públicas educacionais que articulem teoria-prática, proporcionando a participação social e reconhecendo a educação como prática da liberdade. Freire, atuando como secretário municipal, expôs que é possível pensar uma escola pública que seja, ao mesmo tempo, democrática, crítica e humanizadora, uma escola que não silencie a voz dos oprimidos, mas que se abra ao diálogo, caminhando juntos para a emancipação e transformação social.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Professor, a educação está em busca de um sentido**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BOLEIZ JUNIOR, Flávio. **Freinet e Freire: processo pedagógico como trabalho humano**. 2012. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-01102012-104534/>. Acesso em: 11 jul. 2025.

CÓRDOVA, Maurício. **Autonomia e educação: a condição humana no espaço social**. Florianópolis: EdUFSC, 1994.

FRANCO, Dalva de Souza. A gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989-1991) e suas consequências. Pro-Posições, Campinas, SP, v. 25, n. 3, p. 103-121, 2015. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8642435>. Acesso em: 9 jul. 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 69. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2024.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2024.

FREIRE, Paulo. Cartas a Cristina: reflexões sobre minha vida e minha práxis. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019. Disponível em: https://www.record.com.br/wp-content/uploads/2021/04/9788577534142_ensaiodeleitura_01.pdf?srltid=AfmBOopgDqUfmXJVnuxkO8B7kmio6H2wVhNJxYZrI9HCiPcmv9QnJxUp. Acesso em: 19 jul. 2025.

FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo. **Coletivo Paulo Freire**. O início da gestão Paulo Freire. Disponível em: <https://www.coletivopaulofreire.org/SME/sme-1989-1992/o-in%C3%ADcio-da-gest%C3%A3o-paulo-freire>. Acesso em: 22 ago. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOTTI, Moacir; TORRES, Carlos Alberto. Paulo Freire, administrador público: a experiência de Paulo Freire na secretaria de educação da cidade de São Paulo (1989-1991). In: FREIRE, Paulo. *A Educação na Cidade* 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001. P. 11-1.

hooks, bell. **Ensinando a transgredir: a educação como prática da liberdade**. Tradução de Iray Carone. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Pesquisa Documental. In: LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003. p. 174-183.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARAFON, Danielle. **Educando a criança com Paulo Freire: por uma pedagogia da educação infantil – a realização do ser mais**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2012.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2001.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Discurso em Análise: sujeito, sentido, ideologia**. Campinas: Pontes, 2017.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **As formas do silêncio: no movimento dos sentidos**. Campinas: SP: Editora da Unicamp, 2007.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Interpretação: autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico**. Campinas, São Paulo: Pontes Editores, 2020.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Discurso e Texto: formulação e circulação dos sentidos**. Campinas, SP: Pontes Editores, 2022

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PONTUAL, Pedro de Carvalho. Educação Popular e Participação Social: construindo uma visão emancipatória de educação ao longo da vida. **Revista Cocar**, [S. l.], v. 10, n. 20, p. 09–26, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/959>. Acesso em: 11 jul. 2025.

QUERUBIM, Viviane Rosa. **Paulo Freire, e a Administração pública: desafios de um intelectual orgânico na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989-1991)**. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (Filosofia da Educação), 2008.

SAVIANI, Dermeval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. 24. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2021.

SAUL, Ana Maria. Paulo Freire na atualidade: legado e reinvenção. **Revista e-Curriculum**. São Paulo, v. 14, n. 1, p. 09-34, jan/mar. 2016. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SAUL, Ana Maria.; SAUL, Alexandre. Contribuições de Paulo Freire para a formação de educadores: fundamentos e práticas de um paradigma contra-hegemônico. **Educar em Revista**, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.46865>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, p. 156-169, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 03 fev. 2025.

SOUZA, Angélica Riello de. **Resistência e desistência**: os conflitos na experiência de Paulo Freire como secretário municipal de educação de São Paulo (1989-1991). Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

STRECK, Danilo R. **Paulo Freire**: educação como política do inacabamento. São Leopoldo, RS: Editora Oikos, 2023.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995.

APÊNDICE - ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL

1. Identificação do Documento

Tipo de documento: (Lei, relatório, ofício, livro, artigo, etc.)

- Título:
- Autor/Instituição responsável:
- Data/Período:
- Local de publicação:
- Fonte de acesso/Acervo:
- Número de páginas:

2. Conteúdo do documento

Tema central:

- Objetivo do documento:
- Principais ideias, conceitos ou categorias:
- Linguagem utilizada (oficial, técnica, política, pedagógica, etc.):
- Contexto histórico/político:
- Público-alvo:

3. Análise Interpretativa

- De que forma o documento se relaciona com o problema da pesquisa?
- Que concepção de educação, sujeito ou Estado aparece no texto?
- Quais discursos, valores ou ideologias estão presentes?
- Que silenciamentos ou ausências são perceptíveis?
- Como o documento contribui para compreender o objeto de estudo?

4. Quadro de registro e sistematização dos dados

5. Síntese Analítica