

**PLATAFORMAS DIGITAIS NA GESTÃO ESCOLAR: INTERFACES ENTRE  
MODERNIZAÇÃO E CONTROLE**

**PLATAFORMAS DIGITALES EN LA GESTIÓN ESCOLAR: INTERFACES ENTRE  
MODERNIZACIÓN Y CONTROL**

**DIGITAL PLATFORMS IN SCHOOL MANAGEMENT: INTERFACES BETWEEN  
MODERNIZATION AND CONTROL**

DOI: <http://doi.org/10.9771/gmed.v16i3.64034>

Emanuely Marques Cardoso<sup>1</sup>

Daniela Cunha Terto<sup>2</sup>

Claudenyce Dantas de Souza<sup>3</sup>

**Resumo:** O uso de plataformas digitais na gestão escolar tem sido cada vez mais recorrente em virtude do discurso hegemônico que vincula à estas a ideia de modernização, eficiência e eficácia. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar as relações entre o uso das plataformas digitais e a modernização da gestão escolar. Para o efeito, desenvolvemos um estudo bibliográfico. Os resultados evidenciam que o uso das plataformas na gestão escolar tem sido orientado pelos princípios da Nova Gestão Pública e que, nessa perspectiva, o discurso de modernização encobre o aumento do controle na gestão escolar realizado remotamente, podendo vir a comprometer a sua democratização.

**Palavras-chave:** Plataformas digitais. Gestão Escolar. Nova Gestão Pública. Modernização. Controle.

**Resumen:** El uso de plataformas digitales en la gestión escolar ha sido cada vez más recurrente debido al discurso hegemónico que las vincula con la idea de modernización, eficiencia y eficacia. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar las relaciones entre las plataformas digitales y la modernización de la gestión escolar. Para tal efecto, desarrollamos un estudio bibliográfico. Los resultados evidencian que el uso de plataformas en la gestión escolar ha sido orientado por los principios de la Nueva Gestión Pública y que, en esta perspectiva, el discurso de modernización encubre el aumento del control en la gestión escolar realizado de forma remota, lo que puede llegar a comprometer su democratización.

**Palabras clave:** Plataformas digitales. Gestión Escolar. Nueva Gestión Pública. Modernización. Control.

**Abstract:** The use of digital platforms in school management has become increasingly common due to the hegemonic discourse that links them to the ideas of modernization, efficiency, and effectiveness. In this context, this article aims to analyze the relationship between digital platforms and the modernization of school management. To this end, we developed a bibliographic study. The results show that the use of platforms in school management has been guided by the principles of New Public Management and that, in this perspective, the modernization discourse conceals the increase of control in school management carried out remotely, which may jeopardize its democratization.

**Keywords:** Digital platforms. School Management. New Public Management. Modernization. Control.

### **Introdução**

O uso das tecnologias digitais tem sido cada vez mais disseminado, atendendo às demandas do estágio atual de desenvolvimento do sistema capitalista, em seu regime de acumulação flexível, que busca na tecnologia encontrar novas formas de exploração da classe trabalhadora. Esse movimento não apenas modifica os processos produtivos, mas também traz significativas transformações e contradições nas relações sociais.

Conforme Harvey (1992, p.140), a acumulação flexível “é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo”, fundamentando-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo. Ela se caracteriza pela emergência de novos setores de produção, além de inovações em serviços financeiros, mercados e, principalmente na inovação tecnológica, comercial e organizacional. O autor destaca que esse regime promove rápidas mudanças nos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores quanto entre regiões geográficas.

No capitalismo avançado, em tempos de Indústria 4.0, a tecnologia tem sido amplamente utilizada como um mecanismo para aumentar a mais-valia e intensificar o controle do capital sobre a força de trabalho. Segundo Antunes (2018), a Indústria 4.0 representa uma nova fase da automação industrial distinta da Revolução Industrial do século XVIII, da modernização da indústria automotiva no século XX e da reestruturação produtiva a partir dos anos 1970. Esta nova fase, marcada pela hegemonia informacional-digital, consolida o uso de tecnologias como celulares, *tablets* e *smartphones* para controlar, supervisionar e comandar essa nova fase da indústria digital no século XXI.

O capital tende, portanto, a conferir à produção um caráter científico e a reduzir o trabalho imediato a um simples acessório desse processo. Conforme Marx (1980), essa transformação do valor em capital implica um desenvolvimento histórico das forças produtivas, entre as quais a ciência, que faz progredir a produção de maneira acelerada. Duarte Neto (2021, p.54) complementa essa ideia ao destacar que,

Como ciência aplicada, sua função é manter a subsunção real do trabalho ao capital, que se realiza mediante o processo que subordina o trabalho vivo ao trabalho morto. A utilização capitalista da máquina define, em última instância, a finalidade da produção de tecnologia. Assim, para além de meio de produção, que surge em qualquer momento da história da produção humana, a tecnologia no capitalismo, além de instrumento por meio do qual se interfere no processo de trabalho, está subordinada à finalidade da exploração do trabalho.

Embora o discurso hegemônico associe essa modernização tecnológica ao progresso, o conteúdo da ciência e da tecnologia não é acessível a todos. Dessa forma, tal modernização não implica necessariamente em progresso universal, pois o capital se apropria desses avanços como um meio de acumulação de riqueza e intensificação da exploração do trabalho. Nesse sentido, como Balieiro, Ferreira e Azevedo (2023, p.5) ressaltam que a história não é linear e que "há uma luta ideológica que, na sociedade capitalista, favorece uma classe que detém os meios de produção". Sob essa lógica, os autores afirmam que a classe trabalhadora é cada vez mais explorada, visto que os capitalistas, ao controlar os meios de produção, garantem sua posição dominante no processo de modernização e apropriação tecnológica.

Como parte desse processo de modernização, as plataformas digitais têm sido amplamente adotadas não só na administração do setor privado, mas também no setor público em geral e, em específico, na gestão escolar, sob o discurso de modernização e de facilitação do trabalho dos gestores, garantindo mais eficiência, eficácia, rapidez e confiabilidade aos processos. Sendo assim, a partir de revisão de literatura, este estudo tem como objetivo analisar as relações entre o uso das plataformas digitais e a modernização da gestão escolar.

O artigo está organizado em quatro partes: esta *introdução* do artigo, a segunda seção *Da crise do capital à nova gestão pública: transformações no Estado e na educação*, a qual objetiva discutir sobre as transformações na administração pública e na educação sob a ótica da Nova Gestão Pública; a terceira seção *As plataformas digitais na gestão escolar*, discute as interfaces de modernização e controle no âmbito da gestão escolar, a partir do uso de plataformas digitais; e por fim, a quarta seção que apresenta as *considerações finais*.

### ***Da crise do capital à Nova Gestão Pública: transformações no Estado e na educação***

O Estado é um fenômeno original e histórico de dominação, moldado por cada momento histórico e seu modo de produção predominante (Streck; Morais, 2014). Oliveira (2015) assinala que, mesmo em uma sociedade capitalista, as relações sociais que se dão no nível do Estado variam em favor dos trabalhadores e capitalistas, dependendo da correlação de forças e da disputa pela hegemonia no interior dessas instituições, mas sempre em defesa do capitalismo.

O capitalismo, é em sua essência, um sistema historicamente cíclico, incapaz de resolver suas crises estruturais. Isso se dá porque o capital precisa, a todo custo, seguir a sua própria lógica interna, conforme as suas determinações estruturais, mesmo que isso implique a destruição de recursos humanos e naturais. Mészáros (2015, p.19) afirma que “a direção auto-expansiva do capital não pode refrear a si mesma em virtude de alguma consideração humana” e que “a lógica do capital é caracterizada pela destrutividade autovantajosa” (Mészáros, 2015, p. 19). Ao priorizar sua auto-expansão e a acumulação sem limites, o capital promove um ciclo contínuo de crises estruturais insuperáveis. Segundo Mészáros (2015, p. 19), “o capital, como modo de controle sociometabólico, acabaria por implodir” se interrompesse esse ciclo contínuo de expansão e reestruturação.

Diante dessas crises estruturais contínuas, o papel do Estado foi progressivamente redefinido, especialmente na década de 1970, em um contexto marcado sob a hegemonia da tríade: mundialização do capital, acumulação flexível e neoliberalismo. A mundialização do capital representa uma nova fase do desenvolvimento do capitalismo global. Conforme Chesnais (1996), ela é caracterizada pela capacidade estratégica dos grandes grupos oligopolistas, dedicados à produção manufatureira ou às principais atividades de serviços, de adotar, de maneira independente, uma abordagem e conduta “globais”. Embora esse processo expresse a pretensão do capital financeiro de controlar o movimento do capital na sua totalidade, ele não elimina a existência dos Estados nacionais. No entanto, intensifica os fatores de hierarquização e desigualdade entre os países, ao mesmo tempo que redesenha sua configuração no sistema global. Esse

momento demandou a implementação de estratégias políticas, sociais, culturais e econômicas para se moldar à nova fase do capitalismo, dentre as quais destacam-se as mudanças no modelo de administração pública.

Duménil e Lévy (2015, p. 29) afirmam que crises estruturais “[...] são os resultados combinados das contradições internas de cada ordem social e da luta de classes. Marcam rompimentos violentos na história do capitalismo, mas não mudam as evoluções subjacentes”. Os autores destacam quatro crises estruturais do capitalismo, as quais têm como demarcação histórica as décadas de 1890, 1930, 1970 e anos 2000. Conforme os autores, esta última começou com o colapso dos empréstimos *subprime*, em agosto de 2007, nos Estados Unidos. Assim, frente à crise do modelo burocrático weberiano de gestão, classificado como ineficiente e rígido diante das mudanças socioeconômicas e políticas, a administração pública passa por reestruturação, incorporando os princípios da Nova Gestão Pública (NGP), a qual se caracteriza pela redução de gastos públicos e flexibilidade da máquina governamental, além da adoção da lógica privatizante no setor público como modelo ideal de administração. Esses princípios foram incorporados por vários países, independentemente das suas características singulares, com o objetivo de priorizar a busca pela eficiência e eficácia, sob a lógica de avaliações voltadas para o desempenho individual com foco nos resultados.

Lima (2021, p.6) pontua algumas consequências da adoção da NGP para a administração pública: “Novos significados de autonomia, descentralização e participação emergiram, de forma congruente, transitando dos debates em torno da democracia para as agendas da meritocracia e da competitividade, sob o lema de uma revolução empreendedora”. Observa-se que o percurso rumo à eficácia e à eficiência gerencial promove a ressignificação de conceitos tão caros aos regimes democráticos, os quais têm seu sentido político modificado, servindo à lógica neoliberal do individualismo e competitividade.

Segundo Silva e Carvalho (2014), além desses pilares, a incorporação das novas tecnologias de informação e comunicação também tem se constituído como um elemento estruturante na Nova Gestão Pública, contribuindo para a implementação de formas de governo eletrônico introduzidas por esses novos marcos. Para os autores, essas alterações conceituais e metodológicas que fundamentam a NGP estão ligadas a um cenário mais amplo de expansão do pensamento neoliberal no contexto da mundialização do capital.

O governo eletrônico alinhado à perspectiva do Estado Gerencial e aos paradigmas da Nova Gestão Pública professa uma administração mais eficiente, focada na prestação de contas e no controle dos resultados. As novas tecnologias e sistemas em rede oferecem acesso rápido a dados e informações à gestão pública, facilitando a obtenção de informações pelas instituições públicas (Silva; Carvalho, 2014). No entanto, à medida que esses instrumentos frequentemente se orientam por uma perspectiva gerencialista, fundamentada nas teorias e métodos da administração capitalista, priorizam-se práticas como a prestação de contas, a ênfase no controle dos resultados e a mensuração de indicadores de desempenho. Orientadas pela lógica de mercado, essas abordagens, sob os pressupostos de eficiência, eficácia e da suposta desburocratização da administração pública, subordinam o desempenho da gestão pública a parâmetros de qualidade e produtividade típicas do setor privado. Essa ênfase excessiva nos resultados enfraquece atenção

às demandas sociais e à participação coletiva, restringindo, assim, o potencial de promover uma gestão verdadeiramente democrática.

Como parte desse movimento, Cabral Neto (2012, p.14) destaca que “essa dinâmica foi sendo viabilizada, dentre outras medidas, pelo investimento maciço na produção de conhecimentos científicos e de sua aplicação tecnológica no sistema produtivo”. Isso resultou na substituição de tecnologias rígidas por aquelas de base microeletrônica com inovação nas áreas de materiais e equipamentos (Cabral Neto; Castro, 2011), em resposta às exigências do modelo de acumulação e reprodução do capitalismo sob seu regime de acumulação flexível. Assim, a Nova Gestão Pública associa-se a essa ideia da informatização da administração para cumprir a promessa da desburocratização dos processos.

Dessa forma, a administração pública pautada na NGP desponta como “uma alternativa para o Estado direcionar suas funções à sociedade e ao mercado, assim como consolidar políticas que beneficiem aos empresários e à classe dominante” (Silva; Silva; Santos, 2017, p. 536). É essa a lógica que vai embasar a reforma gerencialista no Brasil, definida no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado em 1995 pelo então Ministro da Reforma do Estado, Luis Carlos Bresser-Pereira, durante a gestão de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002). Essa reforma delineou uma nova arquitetura do governo, promovendo alterações nas relações entre ele e a sociedade civil. De acordo com Oliveira (2005), esse período marcou um processo de desconstrução da agenda social da Constituição Federal de 1988, desvinculando o Estado de seus compromissos sociais anteriormente firmados, aliando o país a uma nova ordem capitalista mundial, capacitando-o a competir na lógica do mercado livre e adotando políticas de cunho liberal.

Segundo Brito (2016), a lógica gerencial defendida por Bresser Pereira e sua equipe estava centrada na ideia de que o principal problema do Estado residia na crise fiscal e na constituição de um problema de “gestão”. Assim, a reforma do aparelho do Estado foi concebida como uma forma de garantir maior governança, permitindo ao Estado melhores condições para implementar leis e políticas públicas. Para o autor, a proposta do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) baseava-se em uma visão tecnoburocrática e gerencial que considerava o serviço público inerentemente burocratizado e atrelado a práticas patrimonialistas. Os objetivos do plano eram claros: modernizar a gestão pública por meio da redução dos chamados “controles burocráticos”, flexibilizando as relações de trabalho no executivo e buscando a suposta maior eficiência. Além disso, a “agilidade” do funcionamento da máquina pública era associada ao afrouxamento das regras de contratação, compra e gestão de recursos, criando um ambiente favorável aos investimentos privados e alinhando o Estado a uma economia de livre mercado.

Diante do cenário brasileiro, é notável um paradoxo em que, à medida que a necessidade de políticas públicas aumenta diante das desigualdades sociais, o Estado, único agente capaz de erradicá-las, encolhe. Contrariando o ordenamento constitucional, que preconiza um Estado forte, intervencionista e regulador, a realidade aponta para um recuo estatal, indo de encontro aos princípios do Estado Democrático de Direito (Streck; Morais, 2014). Todavia, no contexto do Estado neoliberal, observa-se que este se torna mínimo para a classe trabalhadora, mas máximo para atender à reprodução do capital, como destaca Mészáros (2008,

p. 28): “O Estado na sua composição na base material antagônica do capital não pode fazer outra coisa senão proteger a ordem sociometabólica estabelecida, defendê-la a todo custo, independentemente dos perigos para o futuro da sobrevivência da humanidade”.

As políticas educacionais brasileiras, enquanto ações desenvolvidas pelo Estado neoliberal, vem assumindo a NGP em seus projetos e programas, adotando uma perspectiva de gestão gerencial. Esse modelo enfatiza a lógica de responsabilização, transferindo para as escolas a responsabilidade por resultados, em detrimento do papel do Estado. Souza (2019, p.14-15) acrescenta que

[...]as políticas gerenciais têm impulsionado os sistemas educacionais e as escolas públicas a adotarem a agenda neoliberal, incorporando-a em suas práticas com base nas orientações da NGP, de modo que são ressignificadas e implantadas para alcançar os objetivos da eficiência, eficácia e efetividade com a prestação de serviços educacionais ofertados nas escolas públicas.

Essa lógica de responsabilização gerencial, tem ressaltado continuamente os desafios enfrentados pelas escolas, direcionando-as para um modelo mais voltado à prestação de serviços do que à educação como direito fundamental. No entanto, essa abordagem focada em metas e resultados, não tem conseguido melhorar de forma efetiva os resultados educacionais ou as condições objetivas de trabalho nas instituições. Conforme destaca Souza (2019, p. 15), “a lógica da responsabilização gerencial vem ressaltando os problemas, porém, pouco tem feito para melhorar os resultados e as condições objetivas de realização do trabalho na escola”. Isso reflete as limitações das políticas gerenciais, pois mostram sua insuficiência para lidar com os desafios concretos do cotidiano escolar no sentido de transformá-lo positivamente.

Mais do que isso, demonstra que, diferentemente do que professa o discurso hegemônico, os problemas da educação no país não serão resolvidos por mudanças na gestão, como se dependesse, apenas, do dispêndio de esforços de gestores e professores em melhorar o gerenciamento dos recursos e dos processos escolares. A situação da educação no Brasil e de seus pífios resultados não pode ser discutida “[...] fora de um contexto de falta total de recursos e de poder” (Silva, 1995, p. 19). Sua melhoria requer mudanças estruturais por meio de políticas públicas de Estado consistentes e perenes, com recursos públicos adequados à oferta de educação pública de qualidade socialmente referenciada.

Em contrapartida, os princípios da NGP vêm sendo cada vez mais utilizados na gestão da educação, de modo que, segundo Lima (2021), a qualidade das instituições educacionais públicas está associada à modernização, enfatizando a importância de uma nova gestão e de novos líderes para promover reformas na área educacional, visando racionalizar as organizações e garantir sua qualidade e desempenho, à imagem das empresas privadas, tendo nas plataformas digitais um importante recurso para mensuração e controle dos resultados esperados.

### ***Plataformas digitais e seu uso na gestão escolar***

No contexto educacional, consoante ao discurso da gestão pública de um modo geral, o uso das tecnologias têm sido acentuado e as plataformas digitais despontam como meio de modernizar a

administração escolar. No entanto, Lima (2012) afirma que essas tecnologias de informação e comunicação se referem a uma organização informacional que amplia exponencialmente as possibilidades de controle e coordenação centralizadas. Isso é alcançado por meio de instrumentos virtuais e à distância, de natureza ubíqua, as quais têm a capacidade de registrar os mais simples atos administrativos e, também, a sua ausência.

Segundo Silveira (2021), a partir de meados da primeira década do século XXI, o capitalismo passou a incorporar a digitalização em diversos segmentos da economia, com o crescimento do comércio e dos serviços digitais, a expansão da venda de *hardware* e *software*, e o barateamento de dispositivos de comunicação móveis, avançando para uma economia orientada por dados. A internet, estruturada por protocolos cibernéticos, permitiu a coleta da maioria dos rastros digitais deixados pelos usuários na internet, como *sites* visitados, duração das visitas e tipo de interação realizada, entre outras informações. Esses dados, coletados em grande parte por redes sociais, são utilizados para construir perfis de usuários-consumidores, intensificando o processo capitalista de fetichização. Como aponta Silveira (2021, p.7), o dado como mercadoria é:

[...] artificialmente produzido pelo trabalho vivo e pelo trabalho morto que foi automatizado. O trabalho vivo conta com os sentidos do corpo do trabalhador para olhar e registrar informações quantificadas, mas o principal modo de criação e tratamento dos dados se dá com o trabalho morto, consolidado em algoritmos, *softwares*, máquinas e sistemas automatizados. Os dados são mercadorias que acompanham a metamorfose do capital. O dado produzido, que é vendido como mercadoria, vira insumo para outras empresas.

Esse processo de subordinação do trabalho vivo ao trabalho morto evidencia como o capital se incorpora da tecnologia para a extração de mais-valor. Representada por algoritmos, *softwares* e plataformas, não apenas automatiza o trabalho, mas também amplia as relações de poder ao maximizar a produção de mais-valor, ou seja, a força de trabalho não remunerado. Isso emerge a intensificação da exploração capitalista, em que os dados, convertidos em mercadorias, também podem ser convertidos em capital.

As grandes corporações de tecnologia digital, conhecidas como *Big Techs*, desempenham um papel central no estágio atual de acumulação e reprodução capitalista, controlando setores estratégicos da economia global. Conforme destaca Lippold e Faustino (2022), o aspecto mais significativo não é apenas o gigantesco volume de recursos que essas empresas movimentam, mas os mecanismos pelos quais elas se apropriam e valorizam esses recursos. A monopolização desses setores, através do controle da produção de aplicativos, serviços em nuvem, o acúmulo de dados, em níveis nunca vistos, intensifica as formas de apropriação do tempo de trabalho, expandindo a capacidade de acumulação de capital e ampliando sua influência em áreas cruciais da economia digital.

Nesse processo intenso de dataficação, Silveira (2021) explica que as plataformas digitais emergiram como um arranjo empresarial-tecnológico especializado na coleta, armazenamento, processamento, análise e modulação de dados. Para o autor, esse avanço das plataformas tem como finalidade aumentar o controle do capital sobre a sociedade. Assim, as plataformas digitais podem ser entendidas como redes organizadas por um controlador, que pode ser uma empresa, o Estado ou qualquer outra organização (Chiarini *et al.*,

2023). Elas também denominadas “plataformas eletrônicas” ou “plataformas informáticas” em alguns estudos, conforme delineada por Meira (2021), contêm múltiplos componentes e são utilizadas por vários usuários, oferecem diversos pontos de acesso e por serem baseadas na internet, podem ser acessadas de qualquer lugar, a qualquer momento e por qualquer dispositivo eletrônico.

Segundo Chiarini *et al.* (2023), os controladores são responsáveis por ordenar e "legislar" sobre o ambiente virtual da plataforma, o que pode ocorrer de forma explícita, através dos termos de serviço/uso (ToS), ou de forma implícita, por meio dos códigos definidos unilateralmente pelos controladores (podem ser uma empresa pública ou privada). Os participantes aderem à plataforma por diversos motivos, sejam eles sociais, financeiros ou culturais. No entanto, sua participação é geralmente limitada às regras estabelecidas pelo controlador, caracterizando a plataforma digital como uma rede privada com regras unilaterais.

Esse movimento ampliou a desmaterialização dos processos da administração escolar por meio do governo eletrônico, estratégia que consiste no “[...] desenvolvimento de ferramentas gerenciais informatizadas que possibilitam ao governo e aos gestores públicos terem uma consistente base de dados eletrônicos por meio da rede mundial de computadores” (Silva; Carvalho, 2014, p. 226). Contudo, essa desmaterialização não reduziu a importância do registro e da guarda de documentos, tampouco diminuiu o controle exercido sobre os agentes administrativos. Pelo contrário, ela intensificou a capacidade de registro fidedigno e de controle, com possibilidade de individualizar ações, estabelecer prazos rígidos, automatizar avisos e permitir o cruzamento de diferentes tipos de dados (Lima, 2012).

Como parte desse processo de modernização, as plataformas digitais vêm sendo utilizadas como ferramentas gerenciais informatizadas em diversos serviços da gestão da escola. Entre os serviços mais comuns, destacam-se o monitoramento de desempenho, a gestão de matrículas e transferências, o acompanhamento pedagógico (organização das turmas, o controle de frequência dos alunos e o lançamento de notas), o levantamento e o controle patrimonial/de almoxarifado, o planejamento orçamentário, a gestão financeira da escola, entre outros.

Antunes (2018), argumenta que as tecnologias da informação e comunicação (TICs), sob a ótica do capital, em vez de eliminar completamente o trabalho através do maquinário informacional-digital, intensificam a exploração e os níveis de precarização do trabalho. Pode-se dizer, que as plataformas digitais, ao invés de promoverem a autonomia dos gestores, operam como instrumentos que reforçam a padronização dos processos administrativos. Em vez de facilitar a gestão, essas plataformas muitas vezes ampliam as dimensões da burocracia e reforçam o que Antunes (2018) denomina de "escravidão digital".

Nesse sentido, elas são uma rede gerenciada de maneira centralizada sob a responsabilidade do Estado, com uma tendência à padronização e uniformização, e participam diariamente do trabalho dos gestores escolares. Conforme Soligo e Soligo (2016) apesar de o Estado adotar uma declaração democrática de gestão educacional, na prática, há um esforço para preservar a alienação e a formação de profissional forjado a executar tarefas. Segundo Speck e Lara (2021), as ferramentas implementadas para auxiliar a escola

e melhorar a sua gestão na realidade operam como mecanismos de responsabilização que reforçam a implementação das reformas educacionais.

A gestão da educação, quer seja dos sistemas quer seja das escolas, tem se utilizado cada vez mais das tecnologias da informação e comunicação, em específico das plataformas digitais supostamente, como instrumentos que visam simplificar e otimizar o trabalho dos gestores e equipes técnicas. Contudo, as transformações na administração da educação evidenciam uma aparente contradição: enquanto se promove a descentralização e autonomia das escolas sob a gestão democrática, as novas tecnologias reforçam um modelo de gestão centralizado, limitando a autonomia local.

Pesquisas realizadas em Portugal (Carvalho e Loureiro, 2021; Catalão e Pires, 2020) evidenciam que as plataformas digitais desempenham um papel onipresente na gestão escolar, abrangendo desde aspectos de gestão de pessoal até a gestão pedagógica. Enquanto essas ferramentas se apresentam como facilitadoras para a administração escolar, simplificando as tarefas do diretor, também introduzem distorções em suas funções. Catalão e Pires (2020) destacam, em seu estudo, diversas plataformas utilizadas por área de incidência na escola, como gestão de alunos, gestão de pessoal, gestão administrativa, gestão da oferta formativa e gestão financeira. Os autores analisam como essas plataformas, frequentemente, não se comunicam entre si, evidenciando uma redundância de informações inseridas para os mesmos processos de gestão escolar. Essa redundância além de ocupar tempo significativo dos recursos humanos nas escolas, também intensifica a responsabilização dos gestores, que precisam cumprir rigorosamente os prazos e prestar contas de cada dado preenchido e validado, mesmo quando essas informações são repetitivas.

Esses estudos evidenciam que, sob a bandeira da modernização e descentralização, o Estado exerce controle e poder de maneira anônima, utilizando plataformas digitais como mediadoras dessa ação. Este processo resulta em um reforço do centralismo, indicando que as plataformas digitais, ao contrário de cumprir a promessa da NGP de desburocratização dos processos, contribuem para a intensificação da burocracia, marcada pelo aumento da padronização, impessoalidade e ambição de controle. Há também, uma constante exigência para prestação de contas por parte dos gestores, que devem apresentar dados de maneira acrítica. Essas plataformas frequentemente geram informações que não correspondem à realidade vivenciada nas escolas, mas que ainda assim são utilizados como instrumentos de avaliação e monitoramento. Nesse processo, os gestores escolares são responsabilizados pelos resultados apresentados, independentemente de os meios e processos necessários para alcançá-los.

Catalão e Pires (2020) analisam que, nas últimas duas décadas, o cenário educacional tem presenciado a proliferação de plataformas digitais nas escolas públicas, seja por iniciativa do poder central ou adquiridas pelas próprias instituições, com o objetivo de automatizar tarefas, desmaterializar e modernizar processos de gestão escolar, visando a economia de tempo e recursos, além de facilitar a atuação dos gestores escolares. No entanto, essa automação não apenas reconfigura os processos de gestão escolar, mas também promove a padronização e uniformização dos processos de gestão, aos moldes dos governos centrais.

Carvalho e Loureiro (2021) evidenciam que, embora as plataformas digitais sejam consideradas ferramentas para melhorar a gestão escolar, sua implementação impõe um excessivo trabalho no cotidiano escolar. A ênfase na obediência às regras e procedimentos estabelecidos, com prazos definidos pelas instâncias superiores do governo, demonstra a preocupação com o controle e o monitoramento do trabalho e conseqüentemente, a quantificação dos resultados.

Nesse sentido, Lima (2012, p. 11) complementa que

[...] a burocracia não só não foi combatida, nem destronada, como foi aumentada a partir do momento em que se desmaterializou e adotou a velocidade, a certeza e a capacidade de armazenamento, tratamento e gestão de grandes massas de dados, produzindo decisões automatizadas e vigiando o seu cumprimento.

Lima evidencia um paradoxo na gestão da escola em que os processos não apenas se desmaterializam e se tornam mais rápidos, mas também se amplia o controle e a vigilância sobre os atores envolvidos no processo educativo. Isso expõe elementos de hiperburocratização na administração escolar, destacando uma tensão entre a modernização almejada pelas plataformas digitais e a crescente intensificação da burocracia. Em adição, Lima (2021, p.11) destaca o aumento da burocracia dado que com as rotinas eletrônicas se “[...] desmaterializou e adotou a velocidade, a certeza e a capacidade de armazenamento, tratamento e gestão de grandes massas de dados, produzindo decisões automatizadas e vigiando o seu cumprimento”. Ainda para o autor, o aumento do uso das rotinas eletrônicas na contemporaneidade exige pesquisas empíricas aprofundadas para estudar a hipótese da hiperburocratização das organizações educativas e da administração educacional.

Quanto à relação da autonomia e às plataformas digitais na administração da educação, Meira (2021) observa que embora as escolas mantenham uma margem de autonomia na prática, a introdução das plataformas eletrônicas limita severamente essa capacidade de ação autônoma. O controle burocrático centralizado, exercido à distância por elas, registra até os movimentos organizacionais mais simples, permitindo à administração educativa central aproximar o controle do cotidiano escolar, restringindo cada vez mais as esferas de atuação dos gestores.

Nesse sentido, é crucial reconhecer que por trás dessas mudanças técnicas, a proclamada “modernização” anuncia uma transformação nos valores e nas finalidades da escola, alterando não apenas sua organização, mas também seu propósito (Laval, 2019). O uso das plataformas enquanto instrumentos de gestão tendem a tornar as escolas reféns de índices e metas a alcançar, visando muito mais o produto do que o processo. É nesses termos que o propósito último da escola, a apropriação dos conhecimentos científicos historicamente acumulados por parte dos estudantes, pode estar comprometida face o objetivo imediato de preenchimento de plataformas e o alcance de metas e índices estipulados pelas instâncias centrais do governo.

Mesmo diante dos instrumentos legais estabelecidos para democratizar a gestão nas escolas públicas brasileiras, a presença de modelos antagônicos de gestão escolar, o democrático e o gerencial, reforça a necessidade contínua de reflexão e diálogo na busca por uma gestão escolar que supere a lógica do modelo

gerencial e promova verdadeiramente a equidade e a qualidade na educação, criando condições propícias para a participação da classe trabalhadora na transformação da escola e da sociedade.

### ***Considerações finais***

O Estado possui um histórico de dominação que varia conforme o modo de produção predominante em cada época. Diante das crises estruturais do capitalismo, o modelo de gestão pública e o papel do Estado passaram por transformações significativas, especialmente com a adoção da Nova Gestão Pública e de princípios gerenciais, que introduziram uma lógica voltada à eficiência, eficácia e controle de resultados, inspirada no modelo empresarial. A modernização e o uso de tecnologias digitais também se tornaram elementos estruturantes dessas mudanças. É nessa perspectiva, sustentada pelo discurso hegemônico de modernização dos princípios da NGP que se delineia um cenário de expansão do pensamento neoliberal no contexto da mundialização do capital.

No campo educacional, as reformas gerenciais, apesar de promovidas como soluções para modernizar e melhorar a eficiência dos serviços, têm transferido a responsabilidade dos resultados para as escolas e seus gestores. As plataformas digitais, apresentadas como estratégia para desmaterializar processos, economizar tempo e recursos, e supostamente simplificar o trabalho dos gestores escolares, na prática, intensificam a burocracia e ampliam os mecanismos de controle. Esse modelo, no contexto do capitalismo avançado, enfatiza uma gestão à imagem das empresas privadas, baseada na produtividade e orientada pela lógica dos resultados em detrimento dos processos.

Essa contradição evidencia uma tensão entre o uso das plataformas digitais e a modernização da gestão escolar. Embora o discurso hegemônico evidencie as plataformas como ferramentas de modernização, elas materializam estratégias do capital alinhadas às tendências neoliberais e gerenciais, reforçando a individualização, o controle e a centralização dos processos decisórios. Assim, ao investigar as plataformas a partir de uma perspectiva crítica, conclui-se que a inovação tecnológica nem sempre implica progresso. Ao contrário da visão positiva amplamente divulgada pelo capital, observa-se a inovação tecnológica como um fenômeno contraditório, que tende a ampliar a tensão entre capital e trabalho, haja vista ser um mecanismo que aumenta o controle de uma classe sobre a outra.

Uma gestão escolar verdadeiramente democrática e modernizada deve se constituir um meio para alcançar as finalidades da educação escolar, como a formação integral dos indivíduos, a construção da cidadania, o exercício da autonomia e a participação efetiva da família, da comunidade escolar, e dos trabalhadores escolares nas tomadas de decisão. Nesse sentido, compreender a gestão escolar em relação às contradições da ideologia dominante é fundamental para uma análise crítica da sua realidade, com vistas a sua superação e transformação na direção para uma educação emancipadora.

**Referências:**

- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BALIEIRO, Luan Tarlau; FERREIRA, Fernando Nabão Lopes; AZEVEDO, Mário Luiz Neves de. O avanço neoliberal em uma cultura plataformizada: onde fica a subjetividade da educação? The neoliberal advance in a platformed culture: where is education's subjectivity?. **Revista Cocar**, [S. l.], v. 19, n. 37, 2023.
- CABRAL NETO, Antônio. Mudanças contextuais e as novas regulações: repercussões no campo da política educacional. **Educação em Questão**, Natal, v. 42, n. 28, p. 7-40, jan./abr. 2012.
- CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de Ensino Médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011.
- CATALÃO, Ana Paula Xavier; PIRES, Carlos Augusto. As plataformas informáticas como instrumentos de regulação da organização e gestão escolar. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, n. Especial, p. 85-110, 21 maio 2020.
- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHIARINI, Tulio; SILVA NETO, Victor José da; PEREIRA, Larissa de Souza; SZIGETHY, Leonardo. **Plataformas digitais: mapeamento semissistemático e interdisciplinar do conhecimento produzido nas universidades brasileiras**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2023.
- DUARTE NETO, José Henrique. EPT: Contribuições do Marxismo para uma Abordagem Conceitual de Tecnologia. In: Cláudio Nei Nascimento da Silva; Daniele dos Santos Rosa. (Org.). **As Bases Conceituais na EPT**. 1ed. Brasília: Editora Nova Paidéia, 2021, v., p. 44-58.
- DUMÉNIL, Gerard; LÉVY, Dominique. **A crise do neoliberalismo**. Tradução Paulo Cezar Castanheira. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2014.
- HARVEY, David. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa. O neoliberalismo em ataque ao ensino público**. 1ed. São Paulo: Boitempo, 2019.
- LIMA, Licínio C. Máquinas de administrar a educação: dominação digital e burocracia aumentada. **Educação & Sociedade [online]**, Campinas, v. 42, e249276, 2021.
- LIPPOLD, Walter; FAUSTINO, Deivison. Colonialismo digital, racismo e a acumulação primitiva de dados. **Germinar: Marxismo e educação em debate**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 56-78, ago. 2022.
- MARX, Karl. **Consequências sociais do avanço tecnológico**. São Paulo: Edições Populares, 1980.
- MEIRA, Manuel Vale Fernandes. O cerco à autonomia das escolas: As plataformas eletrônicas na administração da educação. **Revista Portuguesa de Educação**, [S. l.], v. 34, n. 1, 2021.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana. Política educacional como política social: uma nova regulação da pobreza. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 23, n. 02, p. 279-301, jul./dez. 2005.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 599-622, jul./set. 2015.
- SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; SANTOS, Inalda Maria dos. Concepções de gestão escolar pós-LDB: O gerencialismo e a gestão democrática. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 10, n. 19, p. 533-549, 2016.

SILVA, Marcelo Soares P. da. CARVALHO, Lorena Sousa. Faces do gerencialismo em educação no contexto da nova gestão pública. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 50, n. 36, p. 211-239, set./dez. 2014.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A “nova” direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia. In: SILVA, Tomaz Tadeu da; GENTILI, Pablo (Orgs.). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: visões críticas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

SOLIGO, Valdecir; SOLIGO, Marinez Gasparin. Relações e Tensões entre Burocracia e Gestão Escolar. **Revista Pleiade**, 10(9), p.44-52, jan-jun, 2016.

SOUZA, Allan S. Nova Gestão Pública e as consequências da responsabilização na gestão educacional. **Laplage em Revista**, vol.5, n. Especial, p.7-17, set.- dez., 2019.

SPECK, Raquel Angela; LARA, Angela Mara de Barros. A regulação da gestão escolar via plano de desenvolvimento da escola interativo: banco mundial, gerencialismo e monitoramento. **Acta Scientiarum. Education**, v. 44, n. 1, p. e53625, 6 jun. 2022.

STRECK, Lenio Luiz; MORAIS, Jose Luis Bolzan de. **Ciência política e teoria do estado**. 8. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

---

### Notas

<sup>1</sup> Mestranda em Educação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Licenciada em Química (2011) pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora da rede Estadual do Rio Grande do Norte (SEEC-RN). Participa do [Núcleo de Pesquisa em Educação – NUPED](#) (IFRN/CNPq). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4955592754195303>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-2566-0090>. E-mail: [manumarquesc@gmail.com](mailto:manumarquesc@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutora em Educação (2017) pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, mestre em Educação (2012) e graduada em Pedagogia (2007) pela mesma instituição. É professora da área de Políticas e gestão escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Campus Natal Central. É professora do Programa de Pós-graduação em Educação Profissional do IFRN vinculada à Linha de pesquisa Política e prática em Educação Profissional. Participa do [Núcleo de Pesquisa em Educação – NUPED](#) (IFRN/CNPq). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5995982936289626>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0307-6572>. E-mail: [daniela.terto@ifrn.edu.br](mailto:daniela.terto@ifrn.edu.br).

<sup>3</sup> Mestranda em Educação pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). Licenciatura em Pedagogia (2012) pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional (2014) pela Faculdade Vale do Salgado (FVS). Especialista em Mídias na Educação (2022) pela Universidade Estadual do Rio Grande do Norte. Professora da rede Estadual do Rio Grande do Norte (SEEC-RN). Participa do [Núcleo de Pesquisa em Educação – NUPED](#) (IFRN/CNPq). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7821758697873561>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-3605-9709>. E-mail: [claudenycesouza@yahoo.com.br](mailto:claudenycesouza@yahoo.com.br).

Recebido em: 30 de set. 2024

Aprovado em: 7 de dez. 2024