



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN

FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC

LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

LEILA MAIA CUSTÓDIO DANTAS

**USO DA PLATAFORMA DIGITAL SISAEDUC PELOS DIRETORES ESCOLARES
DA REDE MUNICIPAL DE APODI/RN**

MOSSORÓ/RN

2026

LEILA MAIA CUSTÓDIO DANTAS

**USO DA PLATAFORMA DIGITAL SISAEDUC PELOS DIRETORES ESCOLARES
DA REDE MUNICIPAL DE APODI/RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação (POSEDUC), da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador(a): Profa. Dra. Ciclene Alves da Silva.

MOSSORÓ/RN

2026

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo da Publicação na Fonte
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Catálogo de Publicação na Fonte. UERN - Biblioteca Central

Dantas, Leila Maia Custódio.

Uso da plataforma digital SISAEDUC pelos diretores escolares da rede municipal de Apodi/RN / Leila Maia Custódio Dantas. - Mossoró, 2026.

164f.: il.

Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Programa de Pós-Graduação em Educação.

Orientação: Profª Drª Ciclene Alves da Silva.

1. Gestão escolar - plataformas digitais. 2. Plataforma digital - SISAEDUC. 3. Educação - performatividade. 4. Diretores escolares. I. Silva, Profª Drª Ciclene Alves da. II. Título.

Elaborado por Jocelania Marinho Maia de Oliveira - CRB-15 319

LEILA MAIA CUSTÓDIO DANTAS

**USO DA PLATAFORMA DIGITAL SISAEDUC PELOS DIRETORES ESCOLARES
DA REDE MUNICIPAL DE APODI/RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação – POSEDUC, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador(a): Profa. Dra. Ciclene Alves da Silva.

Aprovada em 03/02/2026.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ciclene Alves da Silva
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

Profa. Dra. Arilene Maria Soares de Medeiros
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

Profa. Dra. Daniela Cunha Terto
Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN

Profa. Dra. Iasmin da Costa Marinho
Universidade Estadual do Ceará – UECE

Profa. Dra. Mayra Rodrigues Fernandes Ribeiro
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Mariinha Pinto, alicerce da minha caminhada, presença firme e generosa, que sempre me ensinou, pelo exemplo, o valor da persistência, do cuidado e da dignidade em cada escolha. À minha filha, Isadora (*in memoriam*), que já não se encontra entre nós, mas permanece viva no exemplo que deixou e nos valores que me ensinou, especialmente na compreensão de que o estudo é caminho de crescimento profissional e pessoal. Foi após sua partida que encontrei forças para retornar aos estudos. No mestrado, mesmo em meio à dor, segui em frente por ela, por mim e por aqueles que caminham comigo. Ao meu filho, Pedro Gabriel, e ao neto Davi Frota, pelo apoio e incentivo constantes; e à minha menina, Ana Lívia, minha neta, que, com apenas 10 anos, quando iniciei este percurso, me acompanhou com escuta, afeto e sabedoria, ajudando-me a estudar e a enfrentar momentos de nervosismo. Ao meu esposo, Cesário Júnior, meu porto seguro, que respeitou minhas ausências, esteve sempre ao meu lado e acreditou em mim incondicionalmente. Seu apoio foi decisivo para que eu seguisse adiante.

AGRADECIMENTOS

A construção desta dissertação representa a conclusão de um percurso que foi, simultaneamente, acadêmico, profissional e profundamente humano. O mestrado constituiu-se como um processo de aprendizagem, resistência e recomeço, vivido em meio às exigências da gestão escolar, aos desafios da vida pessoal e às inquietações próprias da pesquisa. Ao longo dessa caminhada, contei com pessoas e instituições que tornaram possível chegar até aqui. A todas elas, registro minha sincera gratidão.

À Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e ao Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC), por oportunizarem um espaço de formação crítica, diálogo e aprofundamento teórico, fundamentais para o amadurecimento acadêmico e para a consolidação das reflexões que sustentam esta pesquisa.

À Secretaria Municipal de Educação de Apodi/RN, pela autorização para a realização da pesquisa empírica, e à Escola Municipal Isabel Aurélia Torres (EMIAT), espaço onde atuo como vice-diretora e onde minha experiência cotidiana na gestão escolar alimentou inquietações, reflexões e questionamentos que deram origem a este estudo. A vivência no chão da escola, marcada por desafios concretos, foi decisiva para a construção do objeto de pesquisa e para a compreensão crítica do uso das plataformas digitais na gestão escolar.

À minha orientadora, Profa. Dra. Ciclene Alves da Silva, minha profunda gratidão pela condução cuidadosa, pela escuta sensível, pelo rigor acadêmico e pela confiança depositada em mim ao longo de todo o processo. Seu acompanhamento foi essencial para a construção desta dissertação e para o meu crescimento acadêmico e humano.

À Profa. Dra. Arilene Maria Soares de Medeiros, pela contribuição teórica, pelas reflexões provocadas e pela generosidade intelectual que enriqueceram significativamente esse percurso formativo.

Aos professores Dr. Allan Solano e Dra. Marcia Bethânia, pelas aprendizagens compartilhadas, pelas provocações acadêmicas e pelo compromisso com uma formação crítica e sensível às complexidades da educação pública.

Aos colegas do mestrado, pelas trocas, pelo apoio coletivo e pelas aprendizagens compartilhadas ao longo dessa trajetória. De modo especial, agradeço aos amigos que o mestrado me presenteou e que se tornaram presença constante nesse percurso: Clodoaldo, Márcia Adriana, Sânzia e Márcio, pelo companheirismo, pelas conversas, pelo apoio nos momentos de cansaço e pela amizade construída ao longo dessa caminhada.

À minha amiga e irmã de alma, Cecília, que a vida acadêmica me deu. Nossa amizade ultrapassa o tempo e o espaço e que me faz acreditar que, se existe outra vida, já éramos irmãs sem saber. Sua presença, escuta e afeto foram fundamentais em muitos momentos deste percurso.

Aos meus colegas de trabalho da escola, que compreenderam minhas ausências, dividiram responsabilidades e ofereceram apoio cotidiano, possibilitando que eu conciliasse as demandas da vice-direção escolar com os desafios do mestrado. A solidariedade vivenciada no cotidiano escolar foi essencial para que eu seguisse adiante.

À minha família, por ter sido base, sustentação e presença constante ao longo de todo esse percurso. O apoio cotidiano, a compreensão diante das ausências e o incentivo silencioso foram fundamentais para que eu conseguisse conciliar trabalho, estudo e vida pessoal.

A minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, nas orações, segurando minha mão, em todos os momentos para que eu me sentisse segura. Mesmo nos dias mais desafiadores, quando eu pensava que não iria da conta, ela me sustentava e me dava força para continuar.

Ao meu filho Pedro Gabriel e ao meu neto Davi Frota, pelo carinho, pela compreensão e pela força que me ofereceram nos momentos de cansaço e sobrecarga. A presença de vocês foi fonte permanente de afeto e motivação.

À minha neta, minha Ana Lívia, de forma especial, pela sensibilidade e pela maturidade com que me acompanhou desde o início desse percurso. Mesmo ainda muito jovem, soube me ouvir, estudar comigo em alguns momentos e me ajudar a atravessar períodos de nervosismo, trazendo calma, leveza e confiança quando eu mais precisava.

Ao meu esposo, meu maior apoiador ao longo de toda essa caminhada. Mais do que incentivar, ele sempre acreditou em mim, mesmo nos momentos em que eu mesma duvidava da minha capacidade. Foi presença firme, torcida constante e segurança nos períodos de incerteza, dúvida e angústia, quando pensei que talvez não fosse capaz de chegar até aqui. Sua confiança, seu cuidado e sua fé em mim foram decisivos para que eu permanecesse firme diante das incertezas, das dúvidas e das angústias.

Por fim, e acima de tudo, agradeço a Deus, fundamento da minha fé e sustentação maior da minha vida. Foi n'Ele que encontrei força quando me senti frágil, esperança nos momentos de incerteza e coragem para seguir quando o cansaço e a dor pareciam maiores. Sem Deus, nada disso teria sido possível. Sob Sua proteção e sob a intercessão de Nossa Senhora, encontrei colo, zelo e amparo nos momentos em que precisei chorar em silêncio, sentindo-me acolhida, fortalecida e conduzida para seguir adiante.

EPÍGRAFE

“Quando a informação é convertida em dados, e os dados em instrumentos de previsão e direção da conduta, estamos diante de uma nova forma de poder”
(Shoshana Zuboff).

RESUMO

A expansão das plataformas digitais insere a gestão escolar em um movimento mais amplo de digitalização dos processos sociais, no qual a organização institucional passa a ser cada vez mais mediada por sistemas de dados. No campo da educação pública, essa incorporação não se limita a uma inovação técnica, mas reconfigura práticas, rotinas e formas de condução da gestão escolar. A plataformização da gestão escolar não se restringe a uma dimensão técnica, mas se articula a novas formas de governança, regulação e produção de dados, com implicações diretas na autonomia dos gestores escolares e na dinâmica institucional das escolas, tornando-se fundamental a compreensão de como a plataformização da gestão escolar se materializa em contextos específicos, considerando as particularidades dos territórios e das redes de ensino. No município de Apodi/RN, locus desta pesquisa, a discussão sobre a plataformização da gestão escolar ganha relevância com a implementação da plataforma Sistema de Auxílio à Educação (SISAEDUC), utilizada para sistematizar dados e dar suporte às atividades administrativas e pedagógicas das escolas municipais. A adoção dessa plataforma insere-se em um movimento mais amplo de digitalização da educação pública e coloca em evidência tensionamentos entre modernização da gestão, controle institucional e autonomia dos gestores. Diante desse cenário, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como a plataforma SISAEDUC tem sido utilizada pelos diretores das escolas públicas municipais de Apodi/RN e quais as implicações dessa utilização no cotidiano escolar? Para responder a essa questão, o estudo tem objetivo analisar como os diretores das escolas públicas municipais de Apodi/RN utilizam a plataforma digital SISAEDUC e quais são suas implicações para a organização do trabalho escolar. Ancorado em uma perspectiva qualitativa, o estudo tomou como base entrevistas semiestruturadas com diretores da rede municipal, cujos dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os achados evidenciam que a plataforma contribui para a centralização e a organização das informações, além de oferecer suporte às rotinas administrativas. Entretanto, também revelam a intensificação dos registros, a ampliação das exigências institucionais e a incorporação de práticas de gestão orientadas por indicadores e por monitoramento contínuo, materializadas no acompanhamento sistemático de dados de frequência, rendimento escolar, cumprimento de prazos institucionais, registros avaliativos e atualização de informações acadêmicas e administrativas. Este estudo permite compreender que a plataformização da gestão escolar assume caráter contraditório: ao mesmo tempo que reorganiza e sistematiza processos, introduz novas formas de regulação do trabalho e tensiona a autonomia dos gestores. Nesse sentido, reforça-se a necessidade de compreender a digitalização da gestão não apenas como modernização administrativa, mas como um fenômeno que envolve disputas, racionalidades e efeitos concretos na dinâmica das escolas públicas. Ao discutir as repercussões da SISAEDUC na gestão escolar, o estudo evidencia como a plataformização da educação pública se materializa no cotidiano da escola, influenciando a organização das rotinas administrativas, o acompanhamento das atividades pedagógicas e as formas de atuação do diretor escolar, revelando que essas plataformas passam a integrar a própria dinâmica de funcionamento da gestão.

Palavras-chave: plataformas digitais; plataformização, performatividade; gestão escolar; diretores escolares; SISAEDUC.

ABSTRACT

The expansion of digital platforms places school management within a broader process of the digitalization of social processes, in which institutional organization becomes increasingly mediated by data systems. In the field of public education, this incorporation is not limited to a technical innovation, but rather reconfigures practices, routines, and ways of conducting school management. The platformization of school management is not restricted to a technical dimension; instead, it is articulated with new forms of governance, regulation, and data production, with direct implications for the autonomy of school managers and the institutional dynamics of schools. Therefore, it becomes essential to understand how the platformization of school management materializes in specific contexts, considering the particularities of territories and school systems. In the municipality of Apodi, in the state of Rio Grande do Norte, Brazil, the locus of this research, the discussion on the platformization of school management gains relevance with the implementation of the Educational Support System (SISAEDUC), a platform used to systematize data and support the administrative and pedagogical activities of municipal schools. The adoption of this platform is part of a broader movement toward the digitalization of public education and highlights tensions between management modernization, institutional control, and the autonomy of school principals. In light of this scenario, the following research question was formulated: how has the SISAEDUC platform been used by principals of public municipal schools in Apodi/RN, and what are the implications of this use for everyday school life? To answer this question, the study aimed to analyze how principals of public municipal schools in Apodi/RN use the SISAEDUC digital platform and what its implications are for the organization of school work. Grounded in a qualitative approach, the study was based on semi-structured interviews with principals from the municipal school system, and the data were examined through content analysis. The findings show that the platform contributes to the centralization and organization of information, in addition to supporting administrative routines. However, they also reveal the intensification of record-keeping, the expansion of institutional demands, and the incorporation of management practices guided by indicators and continuous monitoring, materialized in the systematic tracking of attendance data, school performance, compliance with institutional deadlines, assessment records, and the updating of academic and administrative information. This study makes it possible to understand that the platformization of school management assumes a contradictory character: while it reorganizes and systematizes processes, it also introduces new forms of work regulation and places pressure on the autonomy of school managers. In this sense, the study reinforces the need to understand the digitalization of management not merely as administrative modernization, but as a phenomenon involving disputes, rationalities, and concrete effects on the dynamics of public schools. By discussing the repercussions of SISAEDUC on school management, the study shows how the platformization of public education materializes in the daily life of schools, influencing the organization of administrative routines, the monitoring of pedagogical activities, and the ways in which school principals perform their roles, revealing that such platforms become integrated into the very dynamics of school management.

Keywords: digital platforms; platformization; performativity; school management; school principals; SISAEDUC.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos selecionados para análise	37
Quadro 2 – Categorização dos textos sobre Gestão Escolar e Uso de Tecnologias Educacionais	38
Quadro 3 – Estruturação dos trabalhos verificados	41
Quadro 4 – Perfil dos diretores entrevistados.....	118
Quadro 5 – Categorias, unidades de registro e unidades de contexto.....	121
Quadro 6 – Análises das entrevistas: principais achados.....	145

LISTAS DE FIGURAS E DE TABELA

Figura 1 – Estrutura de Análise sobre a Plataformização da Educação.....	100
Figura 2 – Funcionalidades da plataforma SISAEDUC.....	116
Tabela 1 – Quantitativo de Teses e Dissertações das buscas do EC	36

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Evolução do uso das Plataformas Digitais nas Escolas Brasileiras.....	96
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Contextualizando a temática	15
1.2	Justificativa	21
1.3	Objeto da pesquisa	25
1.4	Objetivos do estudo	27
1.5	Estrutura da dissertação.....	27
2	METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE ACESSO AOS DADOS.....	31
2.1	Estado do conhecimento sobre o uso das plataformas digitais pela gestão escolar: o que revelam os trabalhos científicos.....	31
2.2	Lócus e sujeitos da pesquisa, instrumento, tratamento e análise dos dados.....	44
2.2.1	Lócus da pesquisa.....	42
2.2.2	Sujeitos da Pesquisa.....	44
2.2.3	Coleta de dados.....	45
2.2.4	O tratamento dos dados.....	46
3	GLOBALIZAÇÃO TECNOLÓGICA, PERFORMATIVIDADE NA EDUCAÇÃO E AS PLATAFORMAS DIGITAIS	51
3.1	Contexto da globalização tecnológica e a educação pública.....	69
3.2	Marcos legais da educação digital no Brasil	77
3.3	Intersecção entre Globalização Tecnológica, Performatividade e Plataformização: Implicações na Sociedade Contemporânea.....	83
4	PLATAFORMAS DIGITAIS E A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA	104
4.1	Gestão escolar e a governança pública na era digital	104
4.2	Plataformas digitais no contexto do Estado do Rio Grande do Norte e o SISAEDUC no município de Apodi/RN	106
4.3	Funções do diretor na escola pública e o uso das plataformas digitais	107
5	PLATAFORMAS DIGITAIS E A PERFORMATIVIDADE NA EDUCAÇÃO: PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE APODI/RN	110
5.1	Organização do trabalho da rotina administrativa da gestão escolar a partir do uso da plataforma do SISAEDUC: o que mudou?	113

5.2	Principais limitações da plataforma do SISAEDUC e suas possibilidades de aperfeiçoamento na perspectiva da gestão escolar	132
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
	REFERÊNCIAS	148
	APÊNDICES	156

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualizando a temática

Na sociedade contemporânea, a globalização tecnológica pode ser compreendida como o processo por meio do qual as inovações tecnológicas, especialmente aquelas ligadas às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), se disseminam em escala mundial, promovendo a interconexão de indivíduos, instituições e sistemas. Esse fenômeno está diretamente ligado à intensificação dos fluxos de informação, à reorganização das estruturas produtivas e educacionais e à reconfiguração das relações sociais, culturais e políticas.

Segundo Castells (1999), a globalização tecnológica é parte constitutiva de uma nova lógica de organização social que ele denomina de sociedade em rede, marcada por uma economia informacional e por uma crescente dependência das tecnologias digitais para o funcionamento dos sistemas globais. Desse modo, a globalização tecnológica não é apenas técnica, mas também social e política, pois incorpora interesses econômicos e ideológicos que moldam as formas de viver, trabalhar, aprender e interagir no mundo contemporâneo.

As tecnologias digitais têm desempenhado um papel central na consolidação das plataformas como elementos estruturantes das relações sociais, econômicas e culturais. Segundo Castells (2003), a sociedade em rede é caracterizada pela interconexão global promovida pelas tecnologias digitais, que transformam profundamente as práticas sociais e organizacionais, incluindo a gestão educacional¹. Nesse contexto, a crescente incorporação de plataformas digitais na gestão escolar reflete essa mesma dinâmica ao fornecer novas possibilidades para administração de dados, tomada de decisões e reorganização dos processos administrativos das instituições escolares.

A maneira como tais plataformas vêm sendo incorporadas à gestão da escola não pode ser dissociada das transformações mais amplas da gestão educacional, isto é, das políticas públicas e diretrizes que orientam a integração das tecnologias digitais nos sistemas de ensino. De um lado, no nível macro, a gestão educacional impulsiona a platformização como estratégia de modernização, padronização e controle, estruturando políticas orientadas pela centralidade

¹ Libâneo (2012) estabelece de forma clara a diferença entre *gestão educacional* e *gestão escolar*. A primeira diz respeito ao nível macro da organização da educação, envolvendo a formulação e a execução das políticas públicas nos sistemas de ensino (nacional, estadual e municipal). Já a segunda se refere ao nível micro, isto é, à própria escola, onde a gestão se concretiza no cotidiano pedagógico, administrativo e comunitário, articulando práticas que visam garantir o direito à aprendizagem e a efetividade do projeto político-pedagógico. Essa distinção é fundamental para compreender que, embora interdependentes, gestão educacional e gestão escolar atuam em esferas distintas, exigindo olhares e responsabilidades específicas.

dos dados. De outro, no nível micro, a gestão escolar vivencia concretamente os efeitos desse processo, ora percebendo potencialidades de organização e interação, ora enfrentando desafios relacionados à burocratização, ao monitoramento e à intensificação do trabalho docente e gestor.

Nesse sentido, o discurso da modernização tecnológica encontra respaldo em concepções como a de inteligência coletiva, proposta por Lévy (2000, p. 29), que concebe o ambiente digital como espaço de compartilhamento de saberes e cooperação distribuída. Ao afirmar que “ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa”, o autor sustenta a ideia de que as tecnologias digitais potencializam conexões e ampliam a circulação do conhecimento. Tal perspectiva contribui para legitimar a incorporação de plataformas no campo educacional, sob a expectativa de fortalecimento da gestão e da participação coletiva. No entanto, quando inseridas em contextos institucionais marcados por exigências de regulação, monitoramento e produção de indicadores, essas mesmas tecnologias podem assumir funções que extrapolam o ideal colaborativo, demandando uma análise crítica de seus efeitos concretos no cotidiano escolar.

A expansão das plataformas digitais no campo educacional evidencia seu potencial para ampliar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre diferentes agentes, favorecendo ambientes mais dinâmicos e interativos. No entanto, esse potencial não se concretiza automaticamente, pois a mediação por sistemas de monitoramento, indicadores e exigências institucionais pode redirecionar tais tecnologias para finalidades de regulação e controle. A forma como as tecnologias digitais são mobilizadas na escola não depende exclusivamente da formação daqueles que as utilizam. Embora a formação crítica seja elemento central para que o uso ocorra em perspectiva reflexiva e emancipadora, o próprio desenho das plataformas, sua arquitetura, seus fluxos de registro, seus mecanismos de monitoramento e produção de indicadores também condicionam possibilidades de ação. Nesse sentido, a incorporação das tecnologias digitais revela tanto seu potencial de ampliar a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos entre diferentes agentes educacionais quanto os limites impostos por modelos tecnológicos estruturados sob lógicas de controle e performatividade. O ambiente educativo pode, de fato, tornar-se mais dinâmico e interativo, mas isso dependerá da articulação entre a formação, a intencionalidade pedagógica e as racionalidades inscritas no próprio desenho do digital

Embora essas plataformas sejam frequentemente promovidas como instrumentos que prometem a garantia de maior eficiência e inovação na gestão escolar, é necessário considerar as implicações mais amplas de sua utilização. O que se apresenta como um avanço pode, em

diversas situações, intensificar formas de controle e vigilância que restringem a autonomia dos educadores e estudantes. Aqui, compreende-se autonomia como a capacidade de tomar decisões administrativas e organizacionais de modo consciente, contextualizado e crítico, considerando as necessidades da comunidade escolar e a construção coletiva dos processos educativos. Tal entendimento dialoga com a concepção de gestão democrática defendida por Vitor Henrique Paro, para quem a autonomia não se confunde com independência individual, mas se constitui como prática político-pedagógica orientada ao interesse público e à participação coletiva na condução da escola. De modo complementar, Lück (2009) compreende a autonomia como competência organizacional e responsabilidade compartilhada, vinculada à capacidade da equipe gestora de articular normas institucionais às especificidades do contexto escolar.

Contudo, no cenário contemporâneo marcado pela incorporação de plataformas digitais e pela centralidade de indicadores, essa autonomia passa a ser tensionada por racionalidades orientadas por dados e por exigências institucionais que podem redefinir margens de decisão no cotidiano escolar. Embora a gestão democrática pressuponha participação, contextualização e deliberação coletiva, a mediação por sistemas digitais estruturados em métricas e protocolos pode deslocar o foco das necessidades locais para o cumprimento de demandas padronizadas, reconfigurando as condições concretas do exercício da autonomia.

A limitação da autonomia não decorre exclusivamente da formação dos profissionais, nem se explica apenas pelo uso de sistemas digitais. Trata-se de uma tensão produzida na interação entre o desenho das plataformas, estruturadas por padronizações, métricas e protocolos, e as condições institucionais em que são implementadas. Embora a formação crítica seja fundamental para ampliar margens de decisão, os próprios sistemas incorporam racionalidades que orientam condutas e priorizam indicadores, incidindo diretamente sobre os processos formativos dos gestores e sobre as condições em que o trabalho de gestão escolar se realiza.

Portanto, a maneira como as plataformas digitais são inovadas e geridas determina se esse potencial será plenamente realizado ou se acabará reforçando desigualdades e mecanismos de controle. A interconectividade proporcionada por essas ferramentas pode tanto fortalecer a autonomia dos sujeitos no processo educativo quanto restringi-la, especialmente quando seu uso está condicionado a práticas de monitoramento excessivo, que são quase inevitáveis, e à padronização da educação.

Um exemplo disso é a implantação de sistemas de registro de frequência e desempenho acadêmico automatizado, que, embora facilitem o acompanhamento administrativo, podem reduzir a complexidade da aprendizagem a números e métricas, desconsiderando fatores

pedagógicos e contextuais. Do mesmo modo, plataformas que monitoram a produtividade dos docentes, exigindo registros constantes de atividades e cumprimento de metas padronizadas, podem transformar o trabalho pedagógico em uma tarefa burocrática, desviando o foco do ensino para o atendimento de exigências institucionais. Além disso, o uso de câmeras e *softwares* de monitoramento nas salas de aula, justificado como uma medida de segurança, pode gerar um ambiente de vigilância constante, impactando a liberdade dos estudantes e a criatividade dos professores. Assim, a adoção dessas ferramentas, se não for acompanhada de uma reflexão crítica, pode fortalecer mecanismos de controle que comprometem a autonomia e a qualidade do processo educativo.

Zuboff (2021) alerta sobre os riscos do capitalismo de vigilância, por meio do qual as plataformas digitais não apenas coletam e armazenam grandes volumes de dados dos usuários, mas também os transformam em mercadorias altamente lucrativas, influenciando decisões e modelando comportamentos. Esse fenômeno, segundo a autora, configura uma nova lógica econômica baseada na extração e no controle da informação, na qual a previsibilidade e a manipulação das ações humanas se tornam ativos valiosos para grandes corporações.

No contexto educacional, essa dinâmica se expressa por meio da centralização e sistematização dos dados acadêmicos e administrativos, o que pode resultar tanto na intensificação da supervisão sobre alunos e professores quanto na padronização das práticas escolares. Nesse sentido, Zuboff (2021, p. 21) enfatiza: “O capitalismo de vigilância reivindica de maneira unilateral a experiência humana como matéria-prima gratuita para a tradução em dados comportamentais”, evidenciando o caráter invasivo e predatório dessas tecnologias. A implementação de plataformas digitais na gestão escolar, embora ofereça benefícios como organização e acessibilidade das informações, levanta preocupações sobre a autonomia dos sujeitos e a instrumentalização dos processos administrativos, tornando essencial uma reflexão crítica acerca de seus impactos no ambiente escolar.

Nessa perspectiva, Selwyn (2011) argumenta que as plataformas digitais na educação frequentemente reforçam estruturas de poder e impõem processos burocráticos padronizados, priorizando métricas de desempenho em detrimento de abordagens pedagógicas mais reflexivas. Ao tratar as tecnologias digitais como soluções neutras para os desafios da gestão escolar, desconsidera-se que sua implementação ocorre em contextos marcados por desigualdades estruturais. Diferenças na infraestrutura tecnológica, no acesso à internet, na disponibilidade de suporte técnico e na formação dos usuários podem impactar significativamente a forma como as plataformas são utilizadas. Além disso, a padronização de métricas e indicadores tende a desconsiderar especificidades territoriais e socioeconômicas,

podendo produzir comparações assimétricas entre escolas com realidades distintas. Nesse sentido, a incorporação de sistemas digitais pode, paradoxalmente, reforçar desigualdades preexistentes ao exigir respostas homogêneas de contextos heterogêneos. O uso dessas plataformas, portanto, não deve ser avaliado apenas pela sua capacidade de modernizar processos administrativos, mas também pelos efeitos que exercem sobre a autonomia dos profissionais da educação e sobre a qualidade das interações administrativas escolares.

Dessa maneira, a crescente dependência das instituições de ensino em relação às plataformas digitais deve ser avaliada com cautela. Ao mesmo tempo que proporcionam benefícios na organização e otimização da gestão escolar, essas ferramentas podem restringir a diversidade de práticas educacionais e estimular os mecanismos de controle institucional. A adoção das plataformas digitais na educação, muitas vezes, é acompanhada por um discurso tecnocrático que as apresenta como soluções incontestáveis para os desafios da gestão e do ensino. Essa perspectiva, no entanto, precisa ser problematizada, como defendem Heloani (2008) e Paro (2015), ao alertarem que a lógica tecnocrática e empresarial tende a reduzir a escola à dimensão produtivista, limitando sua autonomia administrativa e esvaziando seu caráter democrático.

Nesse sentido, Apple (1995) também alerta que a inserção de tecnologias na educação não pode ser comprovada de maneira isolada, pois está intrinsecamente ligada a interesses políticos e econômicos que moldam a estrutura educacional de acordo com princípios de mercado, priorizando eficiência e produtividade em detrimento de reflexões críticas, de práticas pedagógicas emancipatórias e de uma gestão escolar comprometida com a autonomia e a formação integral dos sujeitos.

A partir da Teoria Crítica da Tecnologia, Feenberg (2010), conforme sistematizado por Neder (2013), contesta a concepção tecnocrática que compreende a tecnologia como um instrumento neutro e universalmente benéfico. Para o autor, os artefatos técnicos não são desvinculados dos contextos sociais, culturais e políticos em que são produzidos; ao contrário, constituem-se como construções historicamente situadas, permeadas por valores, interesses e decisões daqueles que os projetam e operam. No campo educacional, essa perspectiva mostra-se particularmente relevante, uma vez que a incorporação de determinadas tecnologias pode reforçar sistemas centralizados de gestão e de ensino, orientados por lógicas de controle, padronização e performatividade, tensionando práticas pedagógicas mais humanizadas e sensíveis às especificidades locais.

Nesse sentido, a introdução de ferramentas, em vez de ampliar a autonomia de educadores e estudantes, entendida como a capacidade de tomar decisões conscientes e

adequadas às realidades locais, pode restringi-la, ao impor padrões de ensino e avaliação baseados em métricas quantitativas e modelos padronizados que ignoram a complexidade e as especificidades dos processos de aprendizagem.

A plataformização, de acordo com Srnicek (2017), pode ser compreendida como o processo pelo qual plataformas digitais se consolidam como infraestruturas centrais na organização de atividades sociais, econômicas e institucionais, estruturando interações por meio da coleta, processamento e circulação sistemática de dados. Diferentemente de uma simples digitalização de procedimentos, trata-se da incorporação de uma lógica organizacional baseada em parametrização, padronização e centralização informacional.

No campo educacional, a plataformização da educação refere-se à mediação crescente dos processos pedagógicos e administrativos por sistemas digitais que reorganizam rotinas escolares, concentram registros acadêmicos, estruturam relatórios automatizados e condicionam decisões à arquitetura previamente definida pela plataforma. No contexto da gestão escolar municipal, essa dinâmica implica a reorganização do trabalho do diretor, que passa a atuar como mediador dos fluxos de dados entre escola e sistema, adequando temporalidades e prioridades às exigências do ambiente digital.

A plataformização da gestão escolar não significa apenas modernização administrativa, mas introduz uma racionalidade específica, orientada pela centralidade dos dados e pela mensuração contínua, que pode tensionar princípios da gestão democrática ao redefinir margens de autonomia, formas de participação e distribuição do tempo institucional.

Diante disso, torna-se necessário adotar uma abordagem crítica na análise da plataformização da educação, compreendendo que a simples incorporação de tecnologias não garante, por si só, avanços administrativos significativos. Conforme argumenta Selwyn (2011), o uso de tecnologias digitais na educação deve ser analisado a partir das relações de poder que estruturam sua implementação, evitando que essas ferramentas sejam reduzidas a mecanismos de vigilância, controle e intensificação da burocracia escolar. Isso posto, é fundamental que a integração dessas plataformas seja pautada por um debate que considere não apenas sua funcionalidade técnica, mas também suas implicações políticas, sociais e pedagógicas, garantindo que sua adoção esteja alinhada aos princípios de equidade e democratização do ensino.

Nesse contexto, a digitalização dos processos administrativos escolares, embora muitas vezes justificada como um meio de melhoria da gestão escolar, pode resultar no aprofundamento da burocracia, dificultando a autonomia de gestores e professores. Lima (2021) descreve essa característica como “hiperburocratização”, caracterizando-a pela intensificação

da burocracia tradicional por meio da digitalização dos procedimentos administrativos. Esse processo, longe de simplificar as rotinas escolares, acaba por ampliar as demandas documentais e de monitoramento, sobrecarregando os profissionais da educação e desviando o foco das atividades essenciais ao desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. Desse modo, a crescente adoção de plataformas digitais no contexto educacional exige uma análise cuidadosa para evitar que sua implementação resulte em uma gestão marcada pelo excesso de controle e pela perda de autonomia administrativa, comprometendo a qualidade do ensino.

Diante desse cenário, torna-se essencial compreender o estado do conhecimento sobre o uso das plataformas digitais pela gestão escolar, explorando as contribuições e limitações apontadas por estudos existentes. Moran (2008) ressalta que essas tecnologias têm potencial para modernizar a educação, mas seu uso efetivo requer reflexão crítica e planejamento adequado.

A globalização tecnológica e o conceito de performatividade emergem como elementos centrais para a compreensão da inserção das plataformas digitais na educação. A performatividade refere-se a uma lógica de regulação na qual o trabalho institucional passa a ser orientado por indicadores, metas e evidências quantificáveis, transformando o desempenho em critério central de avaliação e reconhecimento. De acordo com Ball (2004), essa lógica introduz novas formas de controle baseadas em dados, afetando diretamente a autonomia dos gestores escolares.

O contexto da educação pública brasileira tem sido cada vez mais influenciado por processos de plataformização, que introduzem novas dinâmicas de gestão e controle, ao mesmo tempo que reconfiguram o papel dos gestores escolares. Destarte, é imprescindível analisar os marcos legais que orientam a educação digital no Brasil e as implicações da intersecção entre globalização tecnológica, performatividade e plataformização para a gestão escolar.

A investigação acerca das plataformas digitais na gestão escolar da rede pública municipal de Apodi/RN, com ênfase no Sistema de Auxílio à Educação (SISAEDUC), permitirá uma análise mais direcionada das práticas e desafios locais. O estudo das funções do diretor escolar no contexto da educação digital é fundamental para compreender as potencialidades e limitações dessas ferramentas tecnológicas. Moran (2008) enfatiza que a adoção dessas ferramentas precisa estar alinhada às necessidades institucionais e ao desenvolvimento de uma cultura digital crítica e colaborativa.

Nessa perspectiva, torna-se relevante observar as mudanças provocadas pelo uso da plataforma SISAEDUC na rotina administrativa das escolas, especialmente no que diz respeito à organização do trabalho, às potencialidades atribuídas à ferramenta digital e às limitações

enfrentadas pelos diretores em seu uso cotidiano. Ao mesmo tempo, é necessário problematizar como essa plataforma pode atuar como um instrumento de regulação das práticas escolares, tensionando a autonomia dos profissionais da educação e favorecendo uma lógica performativa centrada em metas, indicadores e resultados.

Ao discutir sobre as implicações referentes à utilização da plataforma, esta pesquisa visa contribuir para a construção de uma gestão escolar mais reflexiva, inclusiva e alinhada às demandas do século XXI, como a incorporação crítica das tecnologias digitais, a promoção da equidade no acesso à informação, a valorização da participação democrática nas decisões escolares, o compromisso com a formação integral dos sujeitos e a capacidade de responder, com flexibilidade e sensibilidade, às complexas transformações sociais, culturais e econômicas que marcam a contemporaneidade.

Dessa forma, a investigação proposta permite aprofundar o entendimento sobre a relação entre as plataformas digitais e o trabalho dos diretores no cotidiano escolar, possibilitando uma reflexão crítica sobre o papel dessas plataformas na construção de uma educação pública mais adequada e acessível, ao mesmo tempo que reconhece os desafios e as limitações inerentes a esse processo.

1.2 Justificativa

As tecnologias digitais estão cada vez mais presentes em diversos aspectos da vida cotidiana, facilitando atividades pessoais, acadêmicas e profissionais. No contexto educacional, minha experiência profissional evidencia uma preocupação constante com a integração dessas tecnologias na escola. Apesar de amplamente difundidas na sociedade contemporânea, as tecnologias digitais não são incorporadas de maneira homogênea às práticas escolares. Conforme argumenta Selwyn (2011), a presença da tecnologia nas escolas não garante sua integração estruturada aos processos pedagógicos e administrativos, sendo comum que seu uso permaneça instrumental ou periférico. Nesse cenário de heterogeneidade, observa-se que, enquanto em alguns contextos a utilização ocorre de forma pontual, em outros, como na rede municipal de Apodi/RN, verifica-se um processo mais sistemático de incorporação por meio de plataformas de gestão, configurando uma reorganização mais abrangente das rotinas administrativa.

Moran (2008) argumenta que o uso das tecnologias na educação requer intencionalidade, reflexão pedagógica e formação continuada dos educadores para que sua adoção vá além da mera instrumentalização técnica. Nesse mesmo sentido, Selwyn (2011)

adverte que as tecnologias educacionais não são neutras nem automaticamente benéficas, devendo ser analisadas à luz de seus condicionamentos sociais, políticos e culturais, de modo a evitar apropriações acríticas e tecnicistas.

A integração das plataformas digitais à educação configura um desafio significativo, dada a diversidade de obstáculos que envolvem esse processo. Nesse contexto, a gestão escolar assume um papel central na mediação dessas transformações, uma vez que, como destaca Valente (2018), a era digital impõe sua incorporação como algo inevitável, cabendo à escola decidir como integrá-la de maneira significativa. Os estudantes de hoje crescem imersos nesse contexto, familiarizando-se com dispositivos tecnológicos desde a primeira infância, muitas vezes antes mesmo de aprenderem a andar. Além disso, as plataformas digitais, amplamente utilizadas pelos alunos fora do ambiente escolar, exercem uma influência significativa em suas rotinas, configurando-se não apenas como ferramentas de entretenimento e interação, mas também como dispositivos de controle e vigilância (Zuboff, 2021).

Nesse contexto, a plataforma SISAEDUC foi desenvolvida por uma empresa privada especializada em soluções digitais para gestão educacional, que oferece o sistema como serviço às redes de ensino públicas e privadas mediante contratação. Trata-se, portanto, de uma ferramenta privada incorporada à administração pública educacional. Segundo informações institucionais divulgadas pela própria empresa, a plataforma encontra-se em uso em 50² municípios do Nordeste brasileiro, sendo 26 no estado do Rio Grande do Norte e 24 na Paraíba, o que evidencia sua inserção regional no âmbito da gestão escolar (SISAEDUC, 2025).

No município de Apodi/RN, sua implantação ocorreu em 2021, por meio da Secretaria Municipal de Educação, com a proposta de oferecer suporte às atividades cotidianas de diretores, secretários, coordenadores e professores. No entanto, o uso de ferramentas digitais na escola demanda uma abordagem estratégica, pois a presença de tecnologias, de forma isolada,

² A plataforma SISAEDUC é utilizada por 74 instituições de ensino, incluindo uma escola privada, distribuídas em municípios dos estados do Rio Grande do Norte (RN) e da Paraíba (PB). Entre os municípios que utilizam o sistema, destacam-se: Japi/RN, São Bento do Trairi/RN, Felipe Guerra/RN, Serra Negra do Norte/RN, Apodi/RN, São Vicente/RN, São Bento do Norte/RN, Jucurutu/RN, Taipu/RN, João Câmara/RN, Patu/RN, Governador Dix-Sept Rosado/RN, Coronel Ezequiel/RN, Caraúbas/RN, Tenente Laurentino Cruz/RN, Lajes Pintadas/RN, São José de Mipibu/RN, Frutuoso Gomes/RN, Serrinha/RN, Lucrécia/RN, Rodolfo Fernandes/RN, Caiçara do Rio do Vento/RN, Paraú/RN, Ipueira/RN, Equador/RN, Martins/RN, Messias Targino/RN, Olho D'Água do Borges/RN e Almino Afonso/RN. No estado da Paraíba, destacam-se: Patos/PB, Coremas/PB, São José do Bonfim/PB, Santa Terezinha/PB, Borborema/PB, Belém do Brejo do Cruz/PB, Poço Dantas/PB, Alcantil/PB, Junco do Seridó/PB, Malta/PB, Mari/PB, Matureia/PB, Logradouro/PB, Conceição/PB, Piancó/PB, Aguiar/PB, Curral de Cima/PB, Caiçara/PB, Tenório/PB, Teixeira/PB, Juripiranga/PB, Pirpirituba/PB, Condado/PB, Areia de Baraúnas/PB, Mãe d'Água/PB, Riachão/PB, Salgadinho/PB, Caraúbas/PB, São José de Espinharas/PB, Lagoa de Dentro/PB, Livramento/PB, Santa Cecília/PB, Fagundes/PB, Emas/PB, Pedro Régis/PB, Ibiara/PB, Coxixola/PB, Pombal/PB, Cacimba de Dentro/PB, Sossego/PB, Cacimba de Areia/PB, Remígio/PB, Taperoá/PB e Barra de Santana/PB. A plataforma também é utilizada pela instituição privada Centro Educacional Celina Vitória, localizada no município de Apodi/RN.

não garante sua apropriação significativa nos processos organizacionais e administrativos, sendo necessário considerar condições de uso, formação e sentido administrativo e pedagógico dessas ferramentas (Selwyn, 2017).

A partir da experiência vivenciada no cargo de direção escolar, é possível reconhecer que as plataformas digitais, embora apresentadas como instrumentos de desburocratização, têm revelado uma dupla faceta no cotidiano da gestão escolar. Por um lado, elas colaboram significativamente na organização documental, facilitando o acesso e o registro de informações institucionais, o que contribui para uma maior sistematização e agiliza determinadas rotinas administrativas. Dessa experiência concreta no cargo acima mencionado, emerge a necessidade de deslocar a análise do plano estritamente descritivo para uma problematização investigativa. A vivência cotidiana com plataformas digitais na gestão escolar revela tensões que não se esgotam na constatação de benefícios operacionais ou de sobrecarga administrativa, mas que demandam compreensão mais aprofundada acerca de seus efeitos sobre a organização do trabalho, a autonomia gestora e o sentido da ação educativa.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa. O propósito não é confirmar previamente a superioridade ou a inadequação das plataformas digitais, mas investigar como esses sistemas vêm sendo apropriados no cotidiano da gestão escolar e quais racionalidades passam a orientar as práticas dos gestores a partir de seu uso. Parte-se do pressuposto de que as plataformas operam de maneira ambígua: ao mesmo tempo que contribuem para a sistematização de informações e para a reorganização de determinadas rotinas administrativas, também introduzem exigências de controle, padronização e cumprimento de prazos que reconfiguram o tempo, as prioridades e as formas de atuação dos diretores escolares.

Nesse sentido, esta pesquisa trabalha com hipóteses analíticas que orientam a investigação, sem a pretensão de serem confirmadas de modo definitivo. Supõe-se que a intensificação do uso de plataformas digitais na gestão escolar possa ampliar a visibilidade e o monitoramento das ações dos gestores, deslocando parte significativa de seu trabalho para atividades operacionais e de registro, em detrimento de práticas voltadas para mediação pedagógica, acompanhamento docente e construção coletiva do projeto político-pedagógico. Considera-se, ainda, a hipótese de que tais plataformas contribuam para a incorporação de uma lógica de performatividade, na qual o cumprimento de metas, indicadores e prazos passa a funcionar como critério central de organização do trabalho escolar.

Ao assumir a experiência da vice-direção não como relato pessoal, mas como ponto de partida analítico, esta pesquisa busca compreender de que modo as plataformas digitais participam da reconfiguração da gestão escolar na rede municipal de Apodi/RN, evidenciando

tensões entre racionalidades técnicas, exigências administrativas e princípios formativos que sustentam a escola pública. No entanto, por outro lado, percebe-se que a necessidade constante de alimentar o sistema com dados detalhados, muitas vezes em prazos rígidos, tem intensificado a carga de trabalho e exigido um tempo considerável dos gestores, sobretudo em tarefas operacionais. Essa demanda acaba por deslocar o foco da atuação educativa e exige uma gestão do tempo cada vez mais desafiadora.

Nesse cenário, o que se observa é a configuração de uma lógica que submete o trabalho do diretor escolar a práticas de monitoramento, controle e vigilância, deslocando seu foco das ações formativas e administrativas para o atendimento de demandas cada vez mais voltadas à gestão algorítmica, alinhada à racionalidade gerencialista e às dinâmicas do capitalismo de vigilância, como bem problematizam os autores referenciados. Esta é, portanto, uma compreensão construída até aqui, respaldada na literatura e vivência concreta no contexto da gestão escolar.

Em face dessa realidade, esta pesquisa busca compreender como os diretores escolares estão se apropriando da ferramenta em sua prática cotidiana, destacando a importância da formação contínua, da construção de conhecimentos e do desenvolvimento de uma visão crítica que permita o uso consciente e qualificado dessas ferramentas no contexto da gestão escolar. Como argumenta Moran (2008), a tecnologia, por si só, não transforma a educação; é necessário que sua adoção seja acompanhada por uma articulação eficaz entre os recursos digitais e a expertise dos profissionais da educação, garantindo que a ferramenta esteja a serviço da qualidade do ensino e da melhoria das práticas pedagógicas e administrativas.

Portanto, o estudo se justifica pela necessidade de compreender, de maneira crítica, o uso da plataforma digital SISAEDUC pelos diretores escolares, no município de Apodi/RN. Busca-se, com isso, contribuir para o aprimoramento das práticas educacionais e para o fortalecimento de políticas públicas que promovam a integração consciente e qualificada das plataformas digitais no contexto da educação.

1.3 Objeto da pesquisa

As plataformas digitais vêm ganhando destaque no cenário educacional, facilitando processos como a organização de matrículas, o monitoramento da frequência e o acompanhamento do desempenho acadêmico. No entanto, é essencial compreender o significado dessas ferramentas no contexto escolar. Conforme Zuboff (2021), a vigilância

digital, frequentemente embutida em tecnologias educacionais, pode comprometer a privacidade dos usuários e transformar dados pessoais em instrumentos de controle.

Nesse sentido, embora esses sistemas apresentem avanços significativos, também levantam preocupações sobre a intensificação de processos burocráticos e o risco de desumanização das práticas administrativas. Somam-se a isso a exposição constante dos sujeitos e a eliminação de sua privacidade, uma vez que dados de “identidade” física e social passam a ser coletados, armazenados e processados pelas plataformas. Esse processo, ao mesmo tempo que viabiliza maior controle administrativo, pode reduzir professores, gestores e estudantes a meros perfis digitais, monitorados em tempo real, fragilizando sua autonomia e sua condição de sujeitos de direitos.

É importante destacar que, embora o uso das tecnologias digitais esteja amplamente disseminado no cotidiano educacional, suas finalidades e funções variam conforme o contexto de aplicação. De modo geral, elas podem ser utilizadas tanto como recursos didáticos e pedagógicos, voltados para a mediação da aprendizagem em sala de aula, quanto como ferramentas de apoio à gestão escolar, com foco na organização administrativa, no monitoramento de dados educacionais e na execução de políticas públicas.

Nesta pesquisa, a atenção se volta especificamente para o uso das plataformas digitais no âmbito da gestão escolar, tomando como objeto de análise a plataforma SISAEDUC, adotada na rede municipal de ensino de Apodi/RN. Ao delimitar esse foco, busca-se compreender de que maneira essas tecnologias reorganizam práticas e processos da gestão, quais sentidos são atribuídos a elas pelos gestores escolares e quais desafios emergem na sua utilização cotidiana.

Com isso, evita-se a sobreposição entre dimensões distintas da presença digital na escola e reforça-se a relevância de analisar a plataformização no contexto educacional como fenômeno próprio, com implicações técnicas, políticas e pedagógicas. A investigação considera a necessidade de um olhar crítico e de estratégias que potencializem seus benefícios, minimizem os riscos e favoreçam uma gestão escolar ética, reflexiva e comprometida com os princípios educacionais e a formação integral dos alunos.

Assim, a pesquisa pretende contribuir para a construção de um olhar mais aprofundado sobre o papel das plataformas digitais na educação pública, identificando possibilidades de aprimoramento e adequação às demandas locais. A partir dessas reflexões, que abrangem o uso das plataformas digitais nas escolas e os desafios enfrentados pela educação pública no Brasil, propomos a seguinte pergunta de partida:

Como a plataforma digital SISAEDUC tem sido utilizada pelos diretores das escolas públicas municipais de Apodi/RN e quais são suas implicações para a organização do trabalho escolar?

1.4 Objetivos do estudo

Analisar como os diretores das escolas públicas municipais de Apodi/RN utilizam a plataforma digital SISAEDUC e quais são suas implicações para a organização do trabalho escolar.

Para alcançar o objetivo acima mencionado, elencamos os seguintes objetivos específicos:

Realizar levantamento e análise dos documentos que fundamentam a aquisição e a implantação da plataforma SISAEDUC, com ênfase nos marcos legais, normativos e institucionais que orientam e regulamentam o uso da plataforma nos espaços escolares da rede municipal de Apodi/RN.

Investigar os objetivos e as funcionalidades da plataforma do SISAEDUC, observando os aspectos de suporte administrativo/pedagógico e o monitoramento que ela exerce no contexto da gestão escolar da rede pública municipal de Apodi/RN.

Examinar as mudanças na rotina administrativa e pedagógica da gestão escolar com o uso do SISAEDUC, destacando suas potencialidades, limitações e possibilidades de aperfeiçoamento na rede municipal de Apodi/RN.

1.5 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada de forma a proporcionar uma abordagem sistemática e aprofundada sobre a temática em estudo. Inicialmente, a introdução apresenta uma visão geral do estudo, destacando a relevância do tema e a importância de compreender como a plataforma SISAEDUC é utilizada pelos diretores escolares e suas implicações no cotidiano da gestão educacional. Nessa seção, são abordados a contextualização do tema, a justificativa da pesquisa, o objeto de estudo, os objetivos e a estrutura da dissertação.

A segunda seção da dissertação apresenta a metodologia adotada para a condução do estudo, detalhando os procedimentos de acesso, coleta e análise dos dados. Inicialmente, aborda-se o estado do conhecimento sobre o uso das plataformas digitais pela gestão escolar,

com o objetivo de mapear as principais contribuições da literatura, identificando avanços, desafios e lacunas existentes.

Em seguida, a seção examina as contribuições dos trabalhos acadêmicos que tratam da relação entre as plataformas digitais e a gestão escolar no contexto educacional, oferecendo uma análise crítica das abordagens existentes e explorando diferentes perspectivas sobre o tema.

Por fim, destaca-se que, na metodologia, adotaremos uma abordagem qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada como instrumento central para a produção dos dados. A análise dos dados será conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), possibilitando a categorização e a interpretação sistemática das informações. Esse procedimento visa favorecer uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos diretores escolares em relação ao uso da plataforma SISAEDUC no contexto da gestão escolar.

A terceira seção deste estudo traz o referencial teórico que se constitui não apenas na apresentação dos conceitos que norteiam a pesquisa, mas, sobretudo, na construção de um olhar sensato, crítico e reflexivo sobre a utilização da plataforma digital na gestão escolar. Destarte, além de articular os eixos teóricos centrais deste estudo, como plataformização, governança digital, performatividade e autonomia, busca-se compreender as implicações do uso dessas ferramentas no contexto educacional, considerando tanto suas contribuições quanto suas limitações.

O estudo pauta-se em referenciais teóricos que, ao mesmo tempo que reconhecem os benefícios das plataformas para a organização e a sistematização dos processos de gestão, evidenciam suas contradições, como a intensificação da burocracia, o controle, a vigilância e o possível enfraquecimento da autonomia dos gestores escolares. Dessa forma, o referencial teórico não se limita à conceituação, mas oferece uma leitura crítica e contextualizada sobre os impactos, os desafios e os sentidos atribuídos à plataformização da gestão escolar.

Em seguida, são apresentados os marcos legais da educação digital no Brasil, evidenciando a Política Nacional de Educação Digital como um marco estratégico para a incorporação das tecnologias na educação pública. Por fim, aponta-se a intersecção entre globalização tecnológica, performatividade e plataformização, analisando as implicações desses processos na sociedade contemporânea e seus impactos nas práticas educacionais e na gestão escolar.

Na quarta seção, apresenta-se a relação entre as plataformas digitais e a gestão escolar no contexto da escola pública, com ênfase na experiência do município de Apodi/RN. Inicialmente, discute-se o papel da gestão escolar frente às exigências da era digital, analisando

criticamente as formas pelas quais as tecnologias têm sido incorporadas às práticas administrativas e pedagógicas e as implicações desse processo para a organização institucional e para o exercício da autonomia na escola pública. Em seguida, analisa-se o contexto específico que também utiliza plataformas digitais para gerenciar suas instituições de ensino, com ênfase na implementação da plataforma SISAEDUC no município de Apodi/RN. Por fim, são exploradas as funções desempenhadas pelos diretores escolares no uso dessas plataformas, considerando de que modo essas ferramentas digitais influenciam suas práticas de gestão e contribuem para a organização das atividades educacionais.

A quinta seção concentra-se na perspectiva da gestão escolar frente à performatividade e ao uso das plataformas digitais. Inicialmente, discute-se a organização da rotina administrativa dos diretores a partir da implantação da plataforma SISAEDUC, destacando as principais mudanças percebidas.

Em seguida, analisam-se as potencialidades do uso das plataformas digitais no ambiente escolar, evidenciando os benefícios e as possibilidades que essas ferramentas oferecem para a gestão. Por fim, são discutidas as principais limitações da plataforma SISAEDUC e suas possibilidades de aperfeiçoamento na perspectiva da gestão escolar, propondo estratégias que busquem uma utilização mais adequada e contextualizada, frente ao trabalho administrativo dos diretores escolares.

Nas considerações finais, são apresentadas reflexões acerca da importância e necessidade da plataforma SISAEDUC na gestão escolar do município de Apodi/RN, situada no contexto das escolas públicas do Rio Grande do Norte. Avalia-se até que ponto a plataforma atende às demandas administrativas e pedagógicas das escolas, considerando suas especificidades e os desafios enfrentados na prática.

A reflexão proposta visa não apenas analisar a viabilidade da ferramenta, mas também questionar suas limitações e apontar caminhos para uma integração mais crítica e contextualizada no ambiente educacional, considerando tanto os desafios quanto as oportunidades oferecidas pela plataformização da educação. As análises, fundamentadas nos resultados da pesquisa e em uma ampla revisão bibliográfica, permitirão amadurecer essas discussões e apontar perspectivas para o futuro da gestão escolar em um cenário digitalizado.

A pesquisa busca refletir sobre a necessidade de estratégias que promovam uma integração crítica e contextualizada das plataformas digitais na gestão escolar, reconhecendo tanto suas potencialidades quanto suas limitações. Nesse sentido, problematiza-se se a plataformização da educação pode favorecer uma gestão mais reflexiva, ou se tende a reforçar lógicas de padronização e controle.

À medida que os estudos avançam e novos dados são analisados, espera-se amadurecer essa reflexão, aprofundando o entendimento sobre as possibilidades e desafios que essas tecnologias apresentam. As análises desenvolvidas até o momento foram embasadas em uma ampla revisão bibliográfica, que serve como suporte teórico para a continuidade do trabalho.

2 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE ACESSO AOS DADOS

A pesquisa científica busca ampliar o conhecimento humano de maneira sistemática, rigorosa e ética. Esses princípios são fundamentais não apenas para a credibilidade dos resultados obtidos, mas também para o progresso da ciência em um contexto mais amplo.

A seguir, discutimos a importância do rigor científico e da ética que orientam todo o desenvolvimento da pesquisa, tanto na construção do referencial bibliográfico quanto na elaboração do Estado do Conhecimento (EC), apoiando-nos em referências consolidadas na literatura especializada da área. O rigor científico refere-se à aplicação de metodologias sólidas e consistentes na condução de pesquisas. Ele é essencial para garantir que os resultados da pesquisa sejam válidos, confiáveis e possivelmente replicados.

De acordo com Creswell (2010), um desenho de pesquisa rigoroso envolve a definição clara de objetivos, a seleção apropriada de métodos e a análise cuidadosa dos dados. A ausência de rigor, por sua vez, pode levar a conclusões errôneas e comprometer a credibilidade do trabalho científico. No contexto da pesquisa bibliográfica, o rigor se manifesta na seleção criteriosa das fontes, na avaliação crítica da literatura e na síntese bem fundamentada dos achados. Marconi e Lakatos (2010) destacam que uma revisão bibliográfica rigorosa deve ser abrangente e sistemática, incorporando múltiplas perspectivas e evidências para construir um EC robusto.

O estado do conhecimento, ou revisão de literatura, é um componente essencial de qualquer pesquisa acadêmica. Ele fornece o contexto teórico e empírico no qual o estudo se insere, identifica lacunas no conhecimento existente e justifica a relevância da nova pesquisa.

A ética na elaboração do EC é crucial para garantir a autenticidade e a originalidade da pesquisa. Ela é um conjunto de princípios que orienta a conduta dos pesquisadores, assegurando que suas práticas sejam moralmente corretas e socialmente responsáveis. Isso inclui o respeito pelos direitos dos participantes, a honestidade na comunicação dos resultados e a integridade no tratamento dos dados, o reconhecimento adequado das fontes, a interpretação fiel dos achados e a apresentação equilibrada das evidências. Minayo (2014) enfatiza que um EC ético deve evitar vieses de confirmação e considerar múltiplas linhas de evidência.

2.1 O estado do conhecimento sobre o uso das plataformas digitais pela gestão escolar: o que evidenciam os trabalhos científicos

Os primeiros levantamentos sobre a temática “O uso de Plataformas Digitais pelos Diretores Escolares” começaram no dia 11 de junho de 2024, nos respectivos repositórios de dados de pesquisa: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), do Instituto Brasileiro de Informações em Ciências e Tecnologia (IBICT); Catálogo de Teses e Dissertações da Capes; e *site* do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (POSEDUC/UERN).

Para darmos início à busca, selecionamos os seguintes descritores e palavras-chaves, para serem inseridos nas plataformas de pesquisa: “Gestão Escolar” AND “tecnologias educacionais”; “Plataforma educacional” AND “gestão escolar”; “gestão escolar” AND “SISAEDUC”; “plataforma educacional” AND “SISAEDUC”, bem como as palavras-chaves: “Gestão Escolar”; tecnologias educacionais e gerenciamento de dados escolares. Utilizando as ferramentas acima mencionadas, começamos a pesquisa nas bases de dados da BDTD, CAPES e POSEDUC/UERN.

Na BDTD, utilizando o primeiro descritor acima citado, encontramos o quantitativo de dez resultados. Com o segundo descritor, foram identificados quatorze trabalhos, obtendo um total de vinte e quatro resultados. Seguindo a busca, utilizamos os dois últimos descritores, o que não apresentou resultados. Prosseguindo a busca, fizemos uso de palavras-chaves entre aspas, com busca simples e avançada e recorte temporal de 2015 a 2023, o que nos possibilitou um quantitativo de mais nove trabalhos.

Para alcançar os resultados da pesquisa, inicialmente, utilizamos a palavra-chave “Gestão Escolar” na busca simples, que retornou mil oitocentos e noventa e um trabalhos, um número elevado e pouco alinhado ao foco do estudo, que busca investigar o uso de plataformas digitais na gestão escolar. Isso evidenciou a fragilidade do descritor, exigindo o uso da busca avançada, com a adição da palavra-chave “Tecnologias Educacionais” e o recorte temporal de 2015 a 2023, reduzindo para oitenta e sete resultados. Para um refinamento ainda maior, acrescentamos a expressão “Gerenciamento de Dados Escolares”, considerando o interesse específico por plataformas digitais voltadas para o apoio administrativo e pedagógico, chegando, assim, a nove trabalhos diretamente relacionados ao tema.

Seguindo o passo a passo acima citado, fizemos o processo de exclusão de alguns trabalhos. A princípio, tínhamos o total de cento e doze resultados, sendo vinte e quatro teses e oitenta e oito dissertações, dos quais fizemos a leitura dos títulos e percebemos que alguns se repetiam na mesma base de dados e outros se distanciavam do objeto de estudo. Dessa forma, conseguimos descartar setenta e oito resultados, conseguindo um quantitativo de trinta e quatro resultados. Desses trinta e quatro resultados, realizamos a leitura flutuante dos resumos e

palavras-chaves, o que nos possibilitou a exclusão de mais vinte e cinco resultados, haja vista que não encontramos proximidade como o estudo, deixando-nos com um total de nove resultados pesquisados na BDTD: uma tese e oito dissertações que tinham proximidade com a pesquisa, concluindo, assim, nossa busca nessa base de dados.

Dando continuidade à pesquisa, realizamos a busca no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Utilizando o primeiro descritor, “Gestão Escolar” AND “tecnologias educacionais”, foram apresentados dez resultados, sendo nove dissertações e uma tese. Seguindo o mesmo processo de exclusão, sete foram excluídos a partir da leitura dos respectivos títulos, por não haver semelhanças com o objeto pesquisado, dois já tinham sido selecionados na base da BDTD e um foi selecionado pela proximidade com o objeto de estudo. Importa destacar que, para os demais descritores, não foi identificado nenhum resultado, evidenciando a inexistência de produções acadêmicas relacionadas a esses termos no recorte temporal e nos critérios estabelecidos. Essa ausência absoluta de estudos aponta para uma lacuna significativa no campo, indicando a necessidade de investigações futuras que contemplem tais dimensões da temática.

Dando sequência à pesquisa, foram utilizadas as palavras-chaves “Gestão Escolar” e tecnologias educacionais. Com essas palavras-chaves, conseguimos trinta e seis resultados. Para encontrarmos trabalhos mais próximos do objeto de estudo, optamos pelo refinamento da busca, fazendo uso dos filtros: tipo de trabalho: dissertação de ME; recorte temporal: de 2015 a 2023; grande área de conhecimento: ciências humanas; e área de conhecimento: Educação. Seguindo todo esse processo, foram encontradas oito dissertações, das quais quatro já haviam sido selecionadas na base de dados da BDTD e as outras quatro foram excluídas por não ter proximidade com o estudo.

Sendo assim, evidencia-se, mais uma vez, a necessidade de utilizar descritores adequados para alcançar resultados coerentes com os objetivos da pesquisa. No caso, o descritor utilizado inicialmente não se mostrou fiel ao objeto de estudo, revelando-se insuficiente para atender ao recorte temático proposto. Ainda assim, optou-se por trazê-lo para este texto, justamente para reforçar a relevância da escolha criteriosa dos descritores, uma etapa fundamental para garantir que o levantamento de estudos seja realmente alinhado às finalidades da investigação.

Na sequência, a pesquisa foi realizada no POSEDUC/UERN, cujo *site* não proporciona a opção de refinamento de busca com filtros, sendo necessário verificar todos os trabalhos por ano de publicação de 2011 a 2021, sendo 2021 o último ano de publicação de trabalhos no referido *site*, o que denota um trabalho artesão e de minuciosa dedicação de tempo. Com essa

busca, conseguimos um total de duzentos e quarenta e seis trabalhos, que foram analisados pelos títulos, deixando-nos com um total de seis, dos quais fizemos a leitura flutuante dos resumos e palavras-chaves, o que nos possibilitou a exclusão dos referidos resultados, uma vez que não apresentavam similaridade ou aderência ao foco analítico do presente estudo.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, constatou-se que o delineamento do objeto foi se consolidando de forma mais clara e objetiva, à medida que o processo investigativo avançava. As idas e vindas inerentes a essa construção mostraram-se essenciais, possibilitando reflexões aprofundadas e ajustes metodológicos que contribuíram para um refinamento consistente do foco do estudo. Esse movimento dialético, característico de investigações rigorosas, evidenciou a necessidade de revisar e ampliar as buscas anteriormente realizadas, de modo a garantir que o levantamento bibliográfico estivesse plenamente alinhado às especificidades e nuances emergentes do estudo.

Diante desse contexto, tornou-se imprescindível revisar os passos metodológicos adotados, o que levou à reformulação da busca nas bases de dados da BDTD e da CAPES. A adoção de descritores mais alinhados ao escopo atualizado da pesquisa permitiu um levantamento bibliográfico mais preciso, refletindo as demandas teóricas e metodológicas que emergiram ao longo do percurso investigativo. Assim, a revisão foi conduzida com rigor, assegurando que os materiais selecionados não apenas fossem relevantes, mas também estivessem diretamente articulados ao desenvolvimento e aprofundamento da pesquisa.

Na condução dessa nova busca, empregamos novamente as técnicas avançadas de pesquisa do estado do conhecimento, como o uso do operador booleano AND, que é amplamente reconhecido por sua eficácia na organização e refinamento dos resultados. O operador AND foi utilizado para combinar descritores, restringindo os resultados às publicações que abordassem simultaneamente todos os termos especificados, o que reduziu significativamente a incidência de documentos irrelevantes. Paralelamente, o uso de aspas foi empregado para localizar expressões exatas, assegurando que os termos fossem pesquisados em seu contexto completo e não de forma isolada, ampliando assim a relevância e a precisão do material coletado.

A eficácia dessas estratégias é amplamente discutida em metodologias de pesquisa bibliográfica. A esse respeito, Marconi e Lakatos (2010) destacam que técnicas bem estruturadas de busca são essenciais para refinar os resultados e garantir a qualidade do levantamento. De acordo com esses autores, o operador booleano AND é uma ferramenta indispensável, pois permite articular termos de maneira lógica e estratégica, aumentando a consistência dos resultados obtidos.

Dessa forma, a combinação das técnicas não apenas otimizou o processo de busca, mas também garantiu que os resultados estivessem alinhados ao refinamento do objeto de estudo. Esse rigor metodológico é indispensável para sustentar uma pesquisa de qualidade, especialmente em etapas em que o foco investigativo já foi claramente delimitado, permitindo que o levantamento bibliográfico contribua de maneira significativa para a fundamentação teórica e a prática da investigação.

No dia 20 de dezembro de 2024, realizamos uma busca na base de dados da BDTD, utilizando o descritor Plataformas digitais AND Diretores escolares, o que resultou em um total de 26 trabalhos. Em seguida, aplicamos outro descritor Plataformas digitais AND Gestão Escolar, que gerou 150 trabalhos. Para refinar os resultados e garantir maior precisão, utilizamos aspas, que são essenciais para contextualizar as expressões e localizar termos específicos. Com o descritor refinado “Plataformas digitais” AND “Diretores escolares”, identificamos dois trabalhos que já haviam sido encontrados na busca anterior. Ao repetirmos o procedimento com o descritor “Plataformas digitais” AND “Gestão Escolar”, obtivemos três trabalhos, que também já haviam sido identificados na pesquisa inicial, deixando-nos com um total de cinco trabalhos. Esse processo de refinamento foi fundamental para assegurar a relevância e o alinhamento dos resultados com o objeto de estudo.

Posteriormente, aplicamos o mesmo procedimento de busca na base de dados da CAPES. Utilizando o descritor Plataformas digitais AND Diretores escolares, não foram encontrados resultados. Em seguida, ao empregarmos o descritor Plataformas digitais AND Gestão Escolar, identificamos dois trabalhos. Na etapa seguinte, realizamos o refinamento das buscas utilizando aspas para contextualizar as expressões. Com o descritor refinado “Plataformas digitais” AND “Diretores escolares”, nenhum resultado foi encontrado. Já com o descritor “Plataformas digitais” AND “Gestão Escolar”, foram identificados dois trabalhos. Esse processo rigoroso de busca e exclusão foi essencial para assegurar a relevância dos materiais selecionados em relação ao objeto de pesquisa.

Essa nova busca foi essencial para ajustar e alinhar os descritores ao foco amadurecido do objeto de estudo, o que evidenciou a necessidade de refinar o processo investigativo. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas revisões criteriosas, garantindo que as escolhas metodológicas estivessem fundamentadas em dados consistentes e na ciência, e não apenas em convicções. Esses ajustes não trouxeram mudanças significativas nos trabalhos encontrados, mas reforçaram a necessidade de aprofundar as análises no contexto do estado do Rio Grande do Norte, ressaltando a relevância e o caráter inédito da investigação para esse

cenário. Tal constatação posiciona o estudo como uma contribuição potencial para pesquisas futuras, alinhadas às especificidades da gestão educacional na região.

Após a realização de uma nova busca, iniciamos uma etapa de triagem e exclusão dos textos obtidos, um procedimento essencial na pesquisa para garantir a relevância e adequação dos materiais selecionados. Essa etapa, conforme orienta Morosini (2021), deve ser conduzida a partir de critérios metodológicos previamente definidos, assegurando a consistência e a qualidade da investigação. Assim, foi realizada inicialmente uma análise dos títulos e resumos, etapa fundamental para o descarte dos estudos que, de forma evidente, não guardavam relação com o foco da pesquisa. Na sequência, realizou-se a leitura exploratória dos resumos e das introduções dos sete trabalhos que, em um primeiro momento, haviam sido selecionados. No entanto, essa análise mais aprofundada resultou na exclusão de todos eles, uma vez que não apresentavam aderência suficiente aos objetivos e ao recorte temático da pesquisa, conforme os critérios estabelecidos.

Concluída a fase da bibliografia anotada, obtivemos os seguintes trabalhos nas respectivas bases de pesquisas apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantitativo de Teses e Dissertações das buscas do EC

Plataformas	Trabalhos Obtidos	Trabalhos elegidos
BDTD	117	09
CAPES	63	01
POSEDUC/UERN	253	-

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Após a leitura flutuante dos resumos e palavras-chave dos trabalhos elegidos, três foram excluídos por não estarem associados ao estudo em questão. Assim, ficamos com um total de seis trabalhos selecionados, os quais são descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos seleccionados para análise

Nº	ANO	AUTOR	TÍTULO	NÍVEL
02	2015	TOMAZ, Paulo Aparecido	Possibilidades de uso das informações do sistema mineiro de administração escolar na gestão das escolas	ME
03	2019	SILVA, Eliane Soares da	“Diretor, libera a chave do laboratório de informática!” O gestor escolar como promotor da cultura digital na escola pública	ME
04	2019	OLIVEIRA, Claudiana Telles de	O uso pedagógico da escola virtual do SGEDUC: a visão dos técnicos e pedagogos da SEEC/RN	ME
05	2015	LINS, Carla Cavalcanti Fernandes	A utilização do sistema de informações educacionais de Pernambuco pelos gestores escolares	ME
08	2019	MOREIRA, Léo Eduardo de Lima	Desafios e perspectivas na utilização do SIGE e da sala de situação no âmbito das escolas estaduais de educação profissional da Sefor 1	ME
09	2016	CASTRO Alcinete Santos	A implantação do diário digital nas escolas públicas estaduais de Manaus (AM)	ME

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024).

Concluídas as fases das bibliografias anotadas e sistematizadas, passamos para o próximo passo, que é a bibliografia categorizada. Segundo Morosini, Nascimento e Nez (2021, p. 74), “é o passo mais importante na construção do estado do conhecimento, pois tem a potencialidade de conferir maior sentido e entendimento ao campo científico que se deseja pesquisar”.

Quadro 2 – Categorização dos textos sobre Gestão Escolar e Uso de Tecnologias Educacionais

Categoria	Autor	Título	Resumo
Integração de Sistemas de Gestão Escolar	Tomas, Paulo Aparecido (2015)	Possibilidades de uso das informações do sistema mineiro de administração escolar na gestão das escolas	Explora como o Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade) pode ser usado para melhorar a gestão escolar, facilitando a tomada de decisões, aumentando a transparência e o controle administrativo.
	Oliveira, Claudiana Telles (2019)	O uso pedagógico da escola virtual do SGEDUC: a visão dos técnicos e pedagogos da SEEC/RN	Investiga a percepção dos técnicos e pedagogos sobre o uso pedagógico da Escola Virtual do SIGEDUC, destacando benefícios e desafios como a falta de formação e infraestrutura adequada.
	Lins, Carla Cavalcanti Fernandes (2015)	A utilização do sistema de informações educacionais de Pernambuco pelos gestores escolares	Avalia a utilização do Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco (SIEPE) pelos gestores escolares, identificando benefícios e desafios relacionados a formação contínua e infraestrutura tecnológica.
	Castro, Alcinete Santos de (2016)	A implantação do diário digital nas escolas públicas estaduais de Manaus (AM)	Analisa a implantação do diário digital nas escolas públicas de Manaus, destacando os benefícios de maior eficiência e transparência na gestão escolar e os desafios de formação dos usuários e infraestrutura.
Promoção da Cultura Digital	Silva, Eliane Soares (2019)	“Diretor, libera a chave do laboratório de informática!” O gestor escolar como promotor da cultura digital na escola pública	Analisa o papel dos gestores escolares na promoção da cultura digital, destacando os benefícios do uso das TICs na educação e os desafios de infraestrutura e formação dos profissionais.

Quadro 2 – Categorização dos textos sobre Gestão Escolar e Uso de Tecnologias Educacionais (Conclusão)

Categoria	Autor	Título	Resumo
Desafios na Implantação de Tecnologias digitais	Moreira, Léo Eduardo de Lima (2015)	Desafios e perspectivas na utilização do SIGE e da sala de situação no âmbito das escolas estaduais de educação profissional da Sefor 1	Examina os desafios e as perspectivas do uso do Sistema Integrado de Gestão Educacional (SIGE) e da Sala de Situação nas escolas estaduais de educação profissional, identificando a necessidade de formação e suporte técnico.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Chegar à categorização dos trabalhos, conforme exposto no Quadro 2, foi um processo longo, porém de suma importância para a pesquisa, uma vez que nos permitiu compreender a necessidade de uma boa escolha dos descritores e palavras-chave para obtermos bons resultados que se relacionem com o objeto pesquisado. Conforme Morosini, Nascimento e Nez (2021, p. 72), “palavras-chave são termos simples para definir temas e identificar obras de determinados assuntos. Descritores são termos padronizados, definidos por especialistas que servem para definir assuntos e recuperar informações”.

Com base nessa definição, percebemos palavras-chave nesta pesquisa que não se apresentam como fiéis ao objeto de estudo, mas que no momento da busca pelos achados foram pertinentes para chegarmos a alguns resultados que se aproximavam do estudo, tornando-se, por essa razão, bons descritores associados aos booleanos. Portanto, a escolha dos descritores deve ser bem pensada, para não correremos o risco de encontrarmos trabalhos em excesso, que não se aproximem do objeto, ou até de não encontrarmos nenhum resultado.

Na etapa da análise dos dados, usamos a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), composta por três fases. A primeira, da pré-análise dos trabalhos, foi realizada com auxílio da leitura flutuante e escolha dos documentos. Em seguida, veio a exploração do

material, na fase da criação das categorias. Por fim, fizemos uso da fase do tratamento dos resultados, inferências e interpretação dos textos propostos neste estudo.

A seguir, destacamos o que os estudos revisados mostram sobre a implementação de tecnologias digitais na gestão escolar brasileira, evidenciando os benefícios e os desafios apontados pelos referidos autores em seus trabalhos. Como benefícios, evidenciamos os seguintes pontos:

- a) **Melhoria na organização e controle administrativo:** as plataformas digitais facilitam a centralização e o acesso a informações essenciais para a gestão escolar, promovendo maior transparência e controle sobre os processos.
- b) **Eficiência na tomada de decisões:** sistemas de gestão como o SIMADE, SIEPE, SIGEDUC, SIGE e SIGEAM auxiliam os gestores escolares na tomada de decisões baseadas em dados precisos e atualizados.
- c) **Apoio ao planejamento pedagógico:** ferramentas como a escola virtual e o diário digital melhoram a organização e o planejamento das atividades pedagógicas, além de promoverem a interação e a colaboração entre professores e alunos.

A análise dos estudos revelou também que a implementação dessas tecnologias enfrenta vários desafios, com destaque para:

- a) **Formação e capacitação contínua:** a eficácia dos sistemas depende da formação contínua de gestores e professores para o uso adequado das plataformas.
- b) **Infraestrutura tecnológica:** a insuficiência de infraestrutura tecnológica em muitas escolas limita o uso pleno das ferramentas digitais.
- c) **Resistência à mudança:** a resistência inicial dos usuários à adoção de novas tecnologias é um obstáculo significativo que precisa ser superado com estratégias de sensibilização e suporte técnico.

Esses desafios chamam a atenção porque são ações fundamentais para garantir o sucesso na integração das tecnologias digitais no ambiente escolar. Com efeito, a falta de formação adequada, a deficiência na infraestrutura tecnológica e a resistência à mudança podem comprometer a eficácia das plataformas digitais, limitando o potencial de melhoria no processo educacional e na gestão escolar.

Abordar e superar esses obstáculos é crucial para construir uma escola mais eficiente, inclusiva e preparada para os desafios do século XXI. Nesse sentido, Tomaz (2015), Lins (2015), Castro (2016) e Silva (2019) apresentaram como solução a proposta de um Plano de Ação Educacional (PAE). Esse PAE foi sugerido em 60% dos trabalhos analisados.

No tocante à metodologia aplicada, 50% dos trabalhos trouxeram uma abordagem qualitativa na pesquisa, totalizando três trabalhos; outro trabalho apresentou a metodologia quantitativa e qualitativa; nenhum trouxe a metodologia quantitativa isolada; um estudo utilizou a revisão teórica e estudo empírico; e outro apenas o estudo empírico. O Quadro 3 mostra detalhadamente a estrutura de cada trabalho.

Quadro 3 – Estruturação dos trabalhos verificados

Autor/Ano	Nível do Estudo	Título dos trabalhos	Objetivos	Metodologias
Tomas, Paulo Aparecido (2015)	Mestrado/Dissertação	Possibilidades de uso das informações do sistema mineiro de administração escolar na gestão das escolas	Analisar de forma criteriosa como o sistema pode ser utilizado para fins de contribuir no planejamento, execução e controle no âmbito da gestão escolar	Estudo de múltiplos casos, abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados questionários estruturados e entrevistas com roteiro semiestruturado
Oliveira, Claudiana Telles (2019)	Mestrado/Dissertação	O uso pedagógico da escola virtual do SGEDUC: a visão dos técnicos e pedagogos da SEEC/RN	Argumentar e compreender a importância do papel do gestor para o desenvolvimento da cultura digital na escola a partir da participação dos gestores no Curso Gestão Escolar e Tecnologias, idealizado e promovido pelo Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) da 27ª Coordenadoria Regional de Educação do RS	Estudo de caso e uma abordagem qualitativa, numa pesquisa descritiva explicativa. Utiliza observação, entrevista e análise documental como instrumentos de pesquisa
Lins, Carla Cavalcanti Fernandes (2015)	Mestrado/Dissertação	A utilização do sistema de informações educacionais de Pernambuco	Analisar as potencialidades pedagógicas do Ambiente da Escola Virtual do SIGEduc a partir da visão de técnicos e pedagogos da Secretaria de Estado da Educação, Cultura, do Esporte e do Lazer do Rio	Pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Para colher dados na dimensão qualitativa, utilizou-se questionário com perguntas fechadas e abertas

			Grande do Norte (SEEC-RN)	
Autor/Ano	Nível do Estudo	Título dos trabalhos	Objetivos	Metodologias
Castro, Alcinete Santos de (2016)	Mestrado/ Dissertação	A implantação do diário digital nas escolas públicas estaduais de Manaus (AM)	Analisar como esse sistema vem sendo implantado para fins de gestão, procurando levantar os pontos fortes, as dificuldades de utilização e as necessidades de melhorias na perspectiva dos gestores escolares para que tal recurso seja utilizado em todo o seu potencial	Abordagem qualitativa, com o estudo de casos múltiplos e os procedimentos metodológicos de análise de documentos oficiais e entrevistas
Silva, Eliane Soares (2019)	Mestrado/ Dissertação	“Diretor, libera a chave do laboratório de informática!” O gestor escolar como promotor da cultura digital na escola pública	Promover uma modernização do gerenciamento da rede de ensino, tornando-o mais célere, assertivo e eficiente, a SEDUC criou o SIGE	Estudo empírico, tendo como instrumentos de coleta de dados o uso de questionários e de entrevistas semiestruturadas
Moreira, Léo Eduardo de Lima (2015)	Mestrado/ Dissertação	Desafios e perspectivas na utilização do SIGE e da sala de situação no âmbito das escolas estaduais de educação profissional da Sefor 1	Identificar os fatores que impactam na predisposição dos docentes para utilizar o Diário Digital. O Diário Digital é uma ferramenta do Sistema de Gestão Educacional do Amazonas (Sigeam), da Secretaria de Educação e Qualidade do Estado do Amazonas (Seduc/AM)	Revisão teórica e um estudo empírico. Na parte empírica, foram aplicados dois grupos focais

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos textos em análise (2025).

Os trabalhos de Tomaz (2015), Lins (2015), Castro (2016) e Silva (2019) apresentaram, mediante os resultados observados, a proposta de um Plano de Ação Educacional (PAE) que contemple estratégias para solucionar os desafios detectados no estudo para o uso das plataformas digitais pela gestão escolar e demais usuários desse sistema nas escolas. Esse PAE foi sugerido em sessenta por cento dos trabalhos analisados.

Na sequência, verificou-se que Tomaz (2015), Oliveira (2019), Lins (2015), Moreira (2015), Castro (2016) e Silva (2019) colaboraram com um ponto específico no tocante ao uso desses sistemas. Fica evidente na análise dos trabalhos a necessidade urgente de formação para toda a equipe escolar no uso das plataformas digitais. Essa demanda surge como um dos principais apontamentos nos estudos, que destacam a importância de que os profissionais desenvolvam os conhecimentos necessários para integrar essas ferramentas à rotina da escola, de modo a potencializar os processos administrativos e pedagógicos.

No entanto, é fundamental esclarecer que, embora essa seja uma questão relevante, amplamente sinalizada na produção analisada, não constitui o ponto central do presente estudo. A pesquisa aqui proposta avança além dessa perspectiva, pois busca analisar como os diretores utilizam a plataforma SISAEDUC e, sobretudo, compreender as implicações desse uso no desenvolvimento do trabalho da gestão escolar. Interessa investigar, a partir desse olhar crítico, se o uso da plataforma contribui para a intensificação da burocratização, do controle, do monitoramento e da vigilância nas atividades escolares, ou se, ao contrário, favorece a autonomia, a organização e a qualificação do trabalho na gestão escolar. Desse modo, esta pesquisa ultrapassa uma perspectiva meramente técnica voltada à capacitação para o uso das plataformas digitais, concentrando-se na análise das implicações da plataforma para o trabalho administrativo dos diretores escolares, para a organização da gestão e para as margens de autonomia no contexto das escolas públicas municipais de Apodi/RN.

Notou-se que 50% dos trabalhos trouxeram uma abordagem qualitativa na pesquisa, totalizando três trabalhos. A metodologia quantitativa e qualitativa apareceu em um trabalho; já a metodologia quantitativa não apareceu em nenhum resultado; em um resultado foram utilizados estudo empírico e revisão teórica, enquanto no outro apenas o estudo empírico.

A maioria dos trabalhos se aproxima do nosso objeto de estudo, no tocante à escolha da abordagem metodológica qualitativa na pesquisa. Esse estudo busca fazer uma relação entre as investigações e os sujeitos envolvidos, levando em consideração os aspectos sociais, econômicos e culturais dos envolvidos no estudo, dando-nos uma visão clara do que dizem os sujeitos. Esse aspecto é primordial, haja vista que dessa forma conseguimos compreender o processo vivenciado pelos sujeitos com o uso dessas plataformas educacionais na vivência escolar. A pesquisa qualitativa não se refere a números, como cita Minayo (2001, p. 21).

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, as aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais

profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Nessa perspectiva, conseguimos fazer uma análise mais detalhada do uso dessas plataformas, entendendo todo o processo e conseguindo captar, mediante os resultados, que estratégias foram propostas em cada trabalho para a solução das demandas postas pelos seus usuários, a fim de melhorar a qualidade do trabalho escolar.

Os resultados obtidos a partir do Estado do Conhecimento revelaram a existência de poucas pesquisas relacionadas ao uso de plataformas digitais pela gestão escolar. Contudo, os trabalhos selecionados no estudo forneceram um direcionamento essencial para o aprofundamento da investigação. Esse levantamento reforçou a relevância do trabalho acadêmico proposto, contribuindo de maneira significativa para a análise e a reflexão sobre o objeto de estudo.

Além disso, o Estado do Conhecimento desempenhou um papel crucial no desenvolvimento do estudo sobre a plataforma SISAEDUC, ao proporcionar uma perspectiva clara e objetiva. Esse processo revelou o caráter inovador do estudo, caracterizado como uma abordagem pioneira que oferece novas perspectivas e contribuições para a utilização de plataformas digitais no contexto da gestão escolar.

2.2 Lócus e sujeitos da pesquisa, instrumento, tratamento e análise dos dados

2.2.1 Lócus da pesquisa

A definição do lócus da pesquisa desempenha papel central para assegurar a coerência entre os objetivos do estudo e o campo investigado. Conforme destacam Poupart *et al.* (2008), a escolha adequada do local de pesquisa possibilita compreender de modo mais fiel as dinâmicas sociais e institucionais envolvidas, garantindo que os resultados reflitam a realidade empírica com precisão. Delimitar o contexto, portanto, constitui etapa fundamental para fundamentar a coleta e a interpretação dos dados, permitindo que a investigação contribua de forma consistente para o avanço do conhecimento na área educacional.

No presente estudo, o lócus definido compreende quatro escolas da rede municipal de Apodi/RN, selecionadas entre as dezesseis unidades que compõem o sistema de ensino do município. Os sujeitos da pesquisa são os quatro diretores responsáveis por essas instituições, cuja escolha se fundamentou em critérios metodológicos alinhados à temática investigada. O principal critério adotado foi o tempo de exercício no cargo de direção, considerando-se que

gestores com maior permanência na função vivenciaram, de maneira contínua, todo o processo de implantação, adaptação e consolidação da plataforma SISAEDUC.

Essa informação foi confirmada mediante levantamento junto à Secretaria de Educação do município, que disponibilizou a relação de diretores e seus respectivos tempos de serviço. Dentre os gestores da rede, quatro encontram-se há oito anos consecutivos na direção escolar, o que lhes permitiu acompanhar integralmente a implementação da plataforma desde 2021 até os dias atuais. Os demais diretores, com apenas um a três anos de experiência na função, não reuniam o mesmo acúmulo vivencial.

A opção por esses quatro participantes apoia-se no pressuposto de que a continuidade no uso da plataforma favorece a construção de uma experiência mais robusta, possibilitando análises críticas e historicamente situadas sobre seu funcionamento. Assim, esses diretores apresentam maior propriedade para responder às questões propostas pela pesquisa, o que fortalece a pertinência e a consistência das interpretações construídas a partir de seus relatos.

A constituição do *corpus* empírico fundamentou-se nos pressupostos metodológicos da Análise de Conteúdo, especialmente nas orientações de Bardin (2016), que destaca a necessidade de que o material selecionado atenda aos critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Tais princípios orientaram a definição final dos participantes, de modo que somente os diretores que acompanharam integralmente o processo de implementação e o uso contínuo do SISAEDUC fossem incluídos na pesquisa. Essa escolha assegura homogeneidade no que se refere às condições de experiência analisadas e, simultaneamente, preserva a representatividade qualitativa do *corpus*, uma vez que contempla escolas com diferentes características institucionais, incluindo uma unidade situada no campo.

Esse movimento metodológico, além de garantir coerência interna ao *corpus*, reforça a qualidade interpretativa da investigação, pois permite acessar percepções construídas ao longo do tempo e sustentadas pela experiência cotidiana com a plataforma. Tal postura dialoga com as contribuições de Franco (2005), ao enfatizar que a constituição do *corpus* deve ser orientada pelos objetivos do estudo e pela necessidade de reunir materiais capazes de revelar sentidos significativos do fenômeno investigado. Por essa razão, ao privilegiar diretores que vivenciaram de forma contínua a inserção do SISAEDUC na rede municipal, a pesquisa amplia sua capacidade de compreender, de maneira crítica e situada, os modos de uso, as potencialidades e os limites da plataforma no âmbito da gestão escolar.

2.2.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa qualitativa desempenham papel central no processo investigativo, uma vez que suas percepções e experiências oferecem elementos essenciais para a compreensão aprofundada do fenômeno estudado. Conforme destaca Flick (2009), a seleção criteriosa dos participantes é fundamental para captar as múltiplas dimensões da realidade, considerando a riqueza das trajetórias individuais e o modo como cada sujeito interpreta e vivencia o contexto investigado. No presente estudo, essa premissa orientou tanto a escolha dos diretores participantes quanto a elaboração do instrumento de coleta.

Para a produção dos dados, foi construído um roteiro de entrevista semiestruturada organizado em trajetos temáticos diretamente articulados aos objetivos da pesquisa. A definição desses trajetos buscou contemplar diferentes aspectos da experiência dos diretores com o SISAEDUC, permitindo captar nuances relativas ao uso cotidiano da plataforma, às demandas da gestão escolar e aos sentidos atribuídos às tecnologias na administração das escolas. Essa estrutura conferiu flexibilidade às respostas, possibilitando que os entrevistados aprofundassem elementos significativos de suas trajetórias profissionais e de suas vivências com o sistema digital.

A seleção dos sujeitos articula-se às orientações metodológicas da Análise de Conteúdo estabelecidas por Bardin (2016), especialmente no que concerne à constituição de um *corpus* que respeite as exigências de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. A exaustividade foi assegurada ao incluir todos os diretores que atendiam integralmente ao critério central da pesquisa: a vivência contínua com a plataforma desde sua implementação. A homogeneidade decorre do fato de que todos compartilham o mesmo objeto empírico e a mesma trajetória temporal de uso do SISAEDUC. Já a representatividade qualifica-se pela diversidade institucional contemplada, havendo escolas com diferentes etapas de ensino e uma unidade situada no campo, cujas especificidades agregam camadas interpretativas relevantes ao fenômeno analisado.

A realização das entrevistas exigiu, ainda, a adoção de estratégias voltadas para a criação de um ambiente de confiança e abertura, condição essencial para a produção de relatos profundos e significativos. Como afirmam Bauer e Gaskell (2002), a escuta sensível e o estabelecimento de empatia entre entrevistador e entrevistado favorecem a emergência de conteúdos espontâneos e reveladores, ampliando o potencial interpretativo da investigação. Nesse sentido, buscou-se assegurar um espaço dialógico, acolhedor e respeitoso, no qual os diretores pudessem narrar livremente suas percepções e experiências.

Portanto, a investigação busca não apenas descrever o uso da plataforma no contexto escolar, mas também compreender as percepções e apropriações construídas pelos gestores,

considerando as dimensões objetivas e subjetivas que atravessam a experiência de uso das tecnologias digitais na gestão educacional. Para tanto, serão realizadas entrevistas individuais, posto que, conforme Gaskell (2002, p. 65), a pesquisa qualitativa possibilita essa compreensão.

A compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e dos grupos sociais especificados é uma condição *sine qua non* da entrevista qualitativa. Tal compreensão poderá contribuir para um número de diferentes compromissos na pesquisa. Poderá ser um fim em si mesmo o fornecido de uma “descrição detalhada” de um meio social específico; também pode ser empregada como uma base para construir um referencial para pesquisas futuras e fornecer dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica.

A expressão *sine qua non*, utilizada pelo autor na citação acima, significa “sem a qual não”, ou seja, algo essencial e indispensável para que determinada condição se concretize. No contexto da entrevista qualitativa, essa expressão ressalta que a compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e dos grupos sociais estudados é um requisito fundamental para a validade e a profundidade da pesquisa. Essa compreensão permite que a investigação não apenas forneça uma descrição detalhada do ambiente social específico, mas também sirva como base para futuras pesquisas e para a formulação de hipóteses embasadas em uma perspectiva teórica específica.

2.2.3 Coleta de dados

A entrevista qualitativa configura-se como um recurso essencial para investigações que buscam compreender as relações sociais e as vivências dos participantes em profundidade. Por meio desse método, é possível acessar percepções, significados e interpretações que os sujeitos atribuem às suas experiências e ao contexto em que estão inseridos. Como apontam Bauer e Gaskell (2002), uma entrevista qualitativa possibilita um olhar detalhado sobre atitudes, valores e motivações, permitindo uma análise mais ampla do comportamento humano em diferentes realidades sociais.

Essa abordagem se destaca pela flexibilidade e profundidade, características que possibilitam captar nuances das interações sociais e compreender a complexidade das relações humanas. Para Poupart *et al.* (2008), uma pesquisa qualitativa, ao privilegiar os significados atribuídos pelos participantes, contribui para uma interpretação aprofundada dos discursos e práticas sociais. Dessa forma, a entrevista não apenas fornece dados para a descrição de um

ambiente social específico, mas também serve como base para o desenvolvimento de referenciais teóricos e para a formulação de novas hipóteses em pesquisas futuras.

Para Flick (2009), a entrevista qualitativa constitui uma das técnicas centrais do método qualitativo, pois permite um olhar mais subjetivo e interpretativo sobre as preferências e significados sociais. Como planejado pelo autor, essa técnica não se limita à coleta de informações, mas cria um espaço de interação em que entrevistador e entrevistado constroem conjuntamente o conhecimento. Assim, o processo de entrevista requer um planejamento cuidadoso, que leve em consideração fatores como a criação de um ambiente de confiança, a escuta ativa e a adaptação do roteiro às particularidades do contexto investigado. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais, segundo Poupard *et al.* (2008), permitem uma abordagem flexível, combinando questões previamente elaboradas com a possibilidade de aprofundamento em temas emergentes. Essa técnica favorece uma compreensão mais detalhada das experiências dos diretores escolares, permitindo a identificação de desafios, potencialidades e percepções relacionadas ao uso da plataforma SISAEDUC na gestão administrativa.

Por esse motivo, uma entrevista qualitativa assume um papel crucial na pesquisa, porque oferece uma abordagem flexível e contextualizada, permitindo explorar experiências, percepções e significados atribuídos pelos participantes em seus contextos sociais. Diante disso, a coleta de dados, por meio de entrevistas qualitativas, não se limita apenas à obtenção de informações superficiais, mas também contribui para a construção de um conhecimento mais aprofundado e significativo, que tanto amplia a compreensão imediata do fenômeno investigado quanto serve como base sólida para fundamentar pesquisas futuras e aprofundar reflexões no campo educacional.

Dessa maneira, a investigação buscou captar não apenas os aspectos objetivos da implementação da plataforma, mas também as subjetividades envolvidas em sua apropriação pelos gestores escolares. As entrevistas individuais, conforme Gaskell (2002), são indispensáveis para obter informações detalhadas e contextualizadas, sendo uma condição *sine qua non* para a compreensão do mundo social dos entrevistados. Essa abordagem se mostra fundamental, pois tanto contribui para uma investigação planejada e contextualizada do objeto de estudo quanto fortalece a construção de referenciais teóricos robustos, que podem subsidiar e orientar futuras pesquisas no âmbito da educação.

2.2.4 O tratamento dos dados

Após a coleta dos dados, o estudo avançou para as etapas subsequentes de tratamento e análise, que são fases essenciais do percurso metodológico. O tratamento dos dados envolveu organização, transcrição e sistematização das informações obtidas, permitindo uma visão estruturada do material coletado. Segundo Poupart *et al.*, (2008), essa etapa é fundamental para garantir a fidelidade das informações e garantir que o material seja analisado de forma rigorosa e criteriosa. A sistematização dos dados possibilitou uma exploração detalhada dos discursos, respeitando as singularidades dos sujeitos e permitindo a identificação de padrões e relações relevantes.

Desse modo, o tratamento adequado das informações coletadas foi indispensável para que a análise qualitativa evidenciasse aspectos significativos e contribuísse para a construção de um conhecimento contextualizado e fundamentado. A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), permitindo a categorização sistemática das informações e contribuindo para uma interpretação mais ampla e estruturada das percepções dos sujeitos da pesquisa.

Portanto, a combinação entre a abordagem qualitativa e a utilização de entrevistas individuais semiestruturadas tornou possível a obtenção de dados ricos e detalhados, fundamentais para uma análise crítica da implementação da plataforma digital no ambiente escolar. A articulação entre esses elementos metodológicos forneceram uma visão abrangente e contextualizada do objeto de estudo, permitindo não apenas identificar os desafios e as potencialidades do uso das tecnologias na gestão escolar, mas, sobretudo, oferecer subsídios para reflexões críticas que contribuam efetivamente para o aprimoramento das práticas no trabalho administrativo dos diretores escolares mediadas por plataformas digitais, promovendo uma atuação mais consciente, eficiente e alinhada às demandas contemporâneas.

O processo de Análise de Conteúdo desenvolvido nesta dissertação iniciou-se com uma leitura flutuante do conjunto de estudos que discutem a gestão escolar mediada por plataformas digitais, a plataformização da educação, a autonomia dos gestores e os impactos da digitalização sobre as práticas de governança escolar. Essa etapa preliminar contemplou a análise sistemática de produções acadêmicas e documentos institucionais, incluindo artigos científicos publicados em periódicos da área, dissertações e teses defendidas em programas de pós-graduação, bem como documentos normativos e relatórios oficiais que tratam da temática das plataformas digitais no contexto educacional. O levantamento privilegiou estudos sobre sistemas de gestão escolar, como o SISAEDUC, e debates acerca de controle, acompanhamento, performatividade e uso de dados na educação. A leitura ampla e exploratória desse material teórico-metodológico constituiu o ponto de partida para o processo analítico, permitindo mapear debates, identificar

lacunas e construir um horizonte conceitual que fundamenta as reflexões desenvolvidas ao longo da pesquisa.

A partir desse movimento inicial, foram delineadas hipóteses interpretativas ancoradas no referencial teórico sobre as plataformas digitais e a gestão escolar. Considerou-se, hipoteticamente, que o uso contínuo da plataforma SISAEDUC tende a reorganizar práticas administrativas e pedagógicas, impactando a autonomia operacional dos gestores, reconfigurando modos de circulação de informações e instituindo novas formas de acompanhamento, controle e tomada de decisão na escola. De modo mais amplo, partiu-se da premissa de que sistemas digitais de gestão não são instrumentos neutros, mas dispositivos que estruturam dinâmicas de trabalho, ritmos institucionais e relações entre escola, secretaria e comunidade, podendo tanto ampliar a eficiência administrativa quanto intensificar demandas, pressões e constrangimentos sobre o trabalho da gestão.

Com base nessas hipóteses e nos objetivos da pesquisa Elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturada organizado em trajetos temáticos que dialogavam com o problema de pesquisa e abrangia aspectos centrais da experiência com a plataforma, tais como usos e funcionalidades mobilizadas no cotidiano da gestão, potencialidades e limites percebidos, dificuldades enfrentadas, estratégias de enfrentamento, autonomia para operar o sistema e efeitos da plataforma sobre a organização do trabalho escolar. Buscou-se formular perguntas de caráter exploratório, capazes de favorecer a emergência de narrativas densas sobre as trajetórias de uso do SISAEDUC e sobre as transformações percebidas na rotina de gestão desde a sua implantação.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e registradas em áudio, compondo um *corpus* empírico que, após a transcrição integral, passou a constituir o material central da análise. Esse conjunto de transcrições foi submetido às etapas clássicas da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016) e Franco (2005), envolvendo a leitura flutuante, a definição das unidades de registro e de contexto, a categorização e a interpretação. A partir desse trabalho, foram construídas uma categoria *a priori*, derivadas do referencial teórico, das hipóteses e dos objetivos da pesquisa, e uma categoria *a posteriori*, emergentes das falas dos diretores, que permitiram compreender, em profundidade, como a plataforma SISAEDUC vem sendo apropriada e quais tensões, fragilidades e possibilidades se desenham no campo da gestão escolar mediada por plataformas digitais.

Com as entrevistas transcritas, procedeu-se à leitura flutuante do conjunto das falas dos diretores, etapa inicial da Análise de Conteúdo que possibilitou retomar impressões, identificar sentidos preliminares e reconhecer elementos recorrentes relacionados ao uso da plataforma

SISAEDUC na gestão escolar. Essa leitura ampla e exploratória permitiu revisitar percepções, reconstruir intencionalidades discursivas e compreender, em sua globalidade, como os sujeitos expressam suas experiências com a plataforma, fornecendo assim as primeiras pistas para a organização das etapas subsequentes do processo analítico.

A partir de uma leitura cuidadosa e reiterada das transcrições, buscou-se apreender dados, informações e discursos capazes de responder ao problema de pesquisa e alinhados aos objetivos da dissertação, sempre atentando para a relação entre os sentidos enunciados e o fenômeno investigado: a apropriação do SISAEDUC pelos diretores e os efeitos dessa plataforma na dinâmica da gestão escolar. Concluída essa etapa inicial, e com o referencial teórico já delineado, tornou-se necessário definir as unidades de análise, compreendidas aqui como as unidades de registro e as unidades de contexto, conforme orientam Bardin (2016) e Franco (2005).

As unidades de registro corresponderam aos fragmentos discursivos que expressavam sentidos diretamente relacionados à experiência dos diretores com o SISAEDUC, tais como: percepções sobre as funcionalidades da plataforma, dificuldades enfrentadas, estratégias de resolução, impactos na autonomia, alterações nas rotinas administrativas e potencialidades percebidas no processo de gestão. Já as unidades de contexto permitiram situar esses registros em uma compreensão mais ampla do cotidiano escolar, considerando aspectos como a cultura organizacional, a relação com a Secretaria de Educação, o perfil da comunidade escolar e as particularidades das escolas envolvidas, incluindo a escola do campo.

Definidas as unidades analíticas, procedeu-se ao processo de categorização. Conforme previsto na Análise de Conteúdo, as categorias podem ser estabelecidas previamente ou emergir do próprio material empírico. Nesta dissertação, adotou-se uma combinação entre categorias *a priori*, formuladas a partir do referencial teórico sobre plataformização, gestão escolar, performatividade e autonomia, e categorias *a posteriori*, produzidas a partir das recorrências, tensões e sentidos revelados nas falas dos diretores.

A definição das categorias respeitou requisitos fundamentais da análise qualitativa, tais como exclusão mútua, pertinência, objetividade, fidedignidade e produtividade. Esses critérios garantiram que cada categoria fosse suficientemente distinta das demais, diretamente relacionada ao problema de pesquisa, aplicável de modo consistente ao *corpus* e capaz de gerar interpretações significativas sobre o uso do SISAEDUC na realidade das escolas municipais de Apodi/RN.

Esse conjunto de procedimentos metodológicos assegurou rigor analítico à investigação, permitindo que a leitura das falas dos sujeitos se articulasse ao arcabouço teórico da dissertação

e contribuisse para uma compreensão aprofundada das práticas, desafios e significados atribuídos à plataforma no cotidiano da gestão escolar.

A partir da definição das unidades de registro e das unidades de contexto, iniciou-se o processo de nomeação e organização das categorias analíticas. Esse movimento seguiu as orientações de Bardin (2016) e Franco (2005), que compreendem a categorização como uma operação de classificação capaz de agrupar elementos semelhantes em função de características comuns, aproximando-os em torno de um mesmo núcleo de sentido. No contexto desta pesquisa, as categorias foram estruturadas a partir da articulação entre o referencial teórico sobre plataformização da educação, gestão escolar e autonomia e as significações emergentes das falas dos diretores.

Inicialmente, foram elaboradas categorias *a priori*, fundamentadas no arcabouço conceitual que sustenta a dissertação, especialmente nas discussões sobre as dimensões da gestão escolar (Lück, 2009), os processos de digitalização e intensificação do trabalho (Ball, 2003) e a compreensão de que as tecnologias educacionais não são neutras nem produzem, por si sós, melhorias automáticas nas práticas e na organização escolar (Selwyn, 2017), articulando-se ainda à lógica das plataformas (Srnicek, 2018) e à vigilância e captura de dados (Zuboff, 2019). Essas categorias antecipadas funcionaram como eixos orientadores da análise, permitindo delimitar grandes áreas temáticas relevantes ao fenômeno investigado, tais como: autonomia operacional, performatividade e regulação, gestão de dados e controle, usos e potencialidades da plataforma e limites da apropriação tecnológica.

Entretanto, no momento da codificação dos dados, emergiram elementos não previstos nas categorias iniciais, derivados diretamente da experiência concreta dos diretores com o SISAEDUC. Foi nesse movimento que se constituíram as categorias *a posteriori*, produzidas a partir de recorrências discursivas, tensões vivenciadas, dificuldades narradas, contradições no uso da plataforma e sentidos atribuídos ao sistema no cotidiano da gestão. Esses achados expressaram dimensões práticas, estruturais e subjetivas que não estavam explicitadas no referencial teórico, mas que se revelaram essenciais para compreender o fenômeno empírico.

A organização final das categorias considerou a coerência interna de cada conjunto, a clareza dos conteúdos agrupados e a capacidade interpretativa de cada eixo temático. Assim, as categorias foram organizadas de modo a articular o plano teórico e o plano empírico, estruturando um quadro que contempla tanto os fundamentos conceituais quanto as experiências dos diretores. As categorias *a priori* e *a posteriori*, portanto, não se opõem, mas se complementam, permitindo que a análise avance da teoria para o campo e retorne ao campo iluminado pela teoria, em um movimento interpretativo contínuo.

Desse modo, as categorias finais constituem um sistema analítico que expressa, simultaneamente, os pressupostos teóricos da pesquisa e as vivências concretas dos sujeitos, possibilitando compreender, em profundidade, como a plataforma SISAEDUC é apropriada pelos gestores e quais significados ela assume na organização e condução da gestão escolar no município de Apodi/RN. Essa estrutura categorial serviu como base para a análise interpretativa apresentada na seção cinco.

3 GLOBALIZAÇÃO TECNOLÓGICA, PERFORMATIVIDADE NA EDUCAÇÃO E AS PLATAFORMAS DIGITAIS

A globalização tecnológica pode ser compreendida como um processo que intensifica a circulação de informações, conhecimentos, bens, serviços e práticas culturais em escala planetária, impulsionado pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Segundo Castells (2003), essa dinâmica configura a chamada sociedade em rede, na qual a informação se torna o eixo estruturante das relações econômicas, sociais, culturais e educacionais, redefinindo fronteiras e promovendo uma interconexão global sem precedentes. Para Lévy (1999), essa interconectividade não se limita ao fluxo técnico de dados, mas impacta profundamente as formas de sociabilidade, os modos de produção do conhecimento e os processos educativos. Ainda que essa inteligência coletiva seja atravessada por desigualdades de acesso, mediações algorítmicas e interesses econômicos, a noção proposta pelo autor permite compreender o potencial colaborativo das redes digitais. Dardot e Laval (2016) complementam essa visão, ao apontarem que a globalização tecnológica está intrinsecamente articulada à lógica neoliberal, na medida em que as plataformas digitais e as infraestruturas tecnológicas passam a operar como dispositivos de controle, regulação e performatividade, moldando práticas sociais e profissionais, inclusive no campo educacional.

Dessa forma, percebe-se que a globalização tecnológica constitui uma das características mais marcantes da sociedade contemporânea, promovendo a integração de tecnologias digitais em escala mundial. Esse processo não apenas conecta economias, culturas e dinâmicas sociais em tempo real, mas também pode aprofundar desigualdades estruturais, ao distribuir de forma assimétrica o acesso às infraestruturas digitais e aos fluxos de informação. A própria globalização, ao mesmo tempo em que amplia a conectividade, contribui para a concentração de poder e para a intensificação de disparidades socioeconômicas entre países, regiões e grupos sociais. Assim, ao redefinir formas de interação, modelos de produção de conhecimento e estruturas de poder, a conectividade tecnológica influencia significativamente o cotidiano das sociedades contemporâneas, configurando um cenário marcado tanto por integração quanto por segregação.

Nesse sentido, Harari (2015) reforça que a globalização tecnológica não apenas conecta o mundo, mas também acelera transformações culturais e redefine os padrões de interação humana em uma dinâmica sem precedentes. Essa nova configuração social amplia a interatividade entre indivíduos e instituições, potencializando o acesso ao conhecimento e a colaboração em diferentes campos. No entanto, ao mesmo tempo que promove integração e

fluidez comunicacional, esse processo pode atuar na conformação dos corpos e das almas, orientando comportamentos, desejos e modos de pensar segundo racionalidades tecnológicas e dispositivos de controle que atravessam a vida social contemporânea.

Seguindo essa perspectiva, Lévy (1999), em *Cibercultura*, destaca que as tecnologias digitais transformam as relações sociais, culturais e econômicas, favorecendo a emergência de novas formas de interação e produção de conhecimento. Para o autor, a cibercultura não pode ser reduzida a um simples fenômeno tecnológico; trata-se de um conjunto de práticas sociais interligadas pela conectividade digital, marcadas pela interatividade, pela descentralização da informação e pela inteligência coletiva.

A cibercultura estimula a colaboração, a troca de saberes e a construção de redes de conhecimento, tornando-se um elemento central na reorganização das sociedades contemporâneas. A esse respeito, esses autores evidenciam que a globalização tecnológica não é apenas uma inovação técnica, mas uma força que remodela profundamente as relações sociais e institucionais no século XXI.

No entanto, apesar de suas inúmeras potencialidades, a globalização tecnológica não se manifesta de maneira homogênea, pois suas dinâmicas também carregam desafios estruturais que ampliam desigualdades sociais já existentes. Castells (1999) argumenta que o acesso desigual às tecnologias digitais reflete e aprofunda disparidades socioeconômicas, criando o que o autor denomina de “divisão digital” em sua obra *A Sociedade em Rede*. Esse conceito descreve como as desigualdades estruturais nas sociedades contemporâneas limitam o acesso de grandes parcelas da população global às oportunidades oferecidas pela conectividade digital.

Complementando essa visão, a divisão digital, conforme argumenta Van Dijk (2005, *apud* Silva, 2010), não se limita ao acesso físico às tecnologias, mas se estrutura em quatro níveis interdependentes: (1) acesso motivacional, ou seja, o interesse e a disposição para usar as tecnologias; (2) acesso material, relacionado à disponibilidade de equipamentos e conexão; (3) acesso de habilidades, que envolve o domínio técnico e informacional para operar os recursos disponíveis; e (4) acesso de uso efetivo, que diz respeito à capacidade de transformar o uso da tecnologia em benefícios reais no campo educacional, profissional ou social. Ao não considerarem essas camadas, políticas que visam apenas à distribuição de equipamentos correm o risco de reforçar as desigualdades preexistentes. Nesse mesmo sentido, Sorj (2008) alerta que a sociedade da informação tende a aprofundar clivagens sociais ao transformar o acesso à informação em mais um eixo de exclusão, evidenciando que o desafio da inclusão digital exige ações integradas que articulem infraestrutura, formação crítica e promoção de equidade.

Lévy (1999) também alerta que, se não forem implementadas políticas inclusivas, as tecnologias digitais podem intensificar desigualdades já existentes, em vez de reduzi-las. O autor argumenta que a “divisão digital” não se trata apenas de um problema técnico, mas reflete disparidades sociais mais amplas, exigindo políticas públicas e iniciativas que promovam equidade no acesso e no uso das ferramentas digitais. Além das desigualdades no acesso e na capacitação digital, a globalização tecnológica engendra novas formas de concentração de poder. O domínio das plataformas digitais por grandes corporações intensifica processos de centralização econômica e cultural, incidindo diretamente sobre a autonomia das instituições e a diversidade das comunidades educativas.

Nesse contexto, Zuboff (2021) adverte para os riscos do capitalismo de vigilância, no qual plataformas digitais passam a acumular e explorar dados dos usuários de maneira sistemática. Tal dinâmica não apenas produz dependência tecnológica, como também institui formas sutis de regulação e controle, contribuindo para a construção de um determinado modo de ser e de fazer educação orientado por interesses de mercado. Os detentores dessas plataformas passam, assim, a influenciar os ritmos, os critérios e os sentidos do que se define como uma educação desejável, ajustada a parâmetros de desempenho, temporalidade e padronização que nem sempre dialogam com os projetos educativos das comunidades escolares. O controle exercido por essas empresas não se limita ao mercado digital, mas influencia diretamente comportamentos, decisões políticas e relações econômicas, consolidando novas formas de monitoramento e manipulação social.

Nesse sentido, as plataformas digitais deixam de ser apenas ferramentas de acesso à informação e passam a atuar como instrumentos que moldam subjetividades e condicionam comportamentos. Conforme Zuboff (2021), o modelo do “capitalismo de vigilância” exemplifica como essas plataformas se utilizam dos dados dos usuários para consolidar dinâmicas de controle e exploração econômica, operando dentro de uma lógica que favorece a concentração de poder nas mãos de grandes conglomerados tecnológicos.

O conceito de performatividade, introduzido por Austin (1990) no campo da filosofia da linguagem, refere-se aos atos de fala capazes de produzir efeitos na realidade, pois, ao serem enunciados em contextos apropriados, não apenas descrevem uma ação, como também a concretizam – como nas declarações: “Eu te declaro marido e mulher” ou “Prometo pagar”. Posteriormente, esse conceito foi ressignificado por Butler (2003), que o ampliou para além da linguagem, ao compreender que determinados discursos, práticas e enunciados não apenas representam a realidade, como também participam ativamente de sua constituição, produzindo efeitos de verdade e naturalizando normas, comportamentos e estruturas sociais.

Nessa perspectiva, reiterar práticas e discursos não significa simplesmente reproduzi-los, mas construir e reforçar aquilo que se apresenta como realidade. Em *Problemas de Gênero: Feminismo e Subversão da Identidade* (2003), Butler argumenta que o gênero é performativo, isto é, não constitui uma essência inata, mas resulta de atos repetidos que seguem normas sociais preexistentes, moldando identidades dentro de contextos históricos e culturais específicos. Assim, a linguagem e as práticas sociais assumem um papel ativo na produção e manutenção das identidades, configurando um campo de força no qual poder e discurso se entrelaçam.

Compreender a performatividade, portanto, implica reconhecer que sujeitos, instituições e sistemas operam sob uma lógica que ultrapassa a mera representação, uma vez que discursos e práticas produzem as condições que sustentam determinada ordem social. Nessa direção, o conceito se articula diretamente aos processos de globalização tecnológica, visto que plataformas digitais, infraestruturas informacionais e sistemas algorítmicos não apenas medeiam as ações sociais, mas também impõem critérios, métricas e padrões que moldam, normatizam e reforçam comportamentos, práticas profissionais e modos de gerir.

Desse modo, no contexto digital contemporâneo, a performatividade consolida-se como um mecanismo analítico essencial para compreender as transformações nas práticas sociais e institucionais, especialmente no campo da educação. Por meio das plataformas tecnológicas, condutas são reguladas, dinâmicas de poder são reforçadas e as formas de interação entre sujeitos, conhecimento e gestão escolar são redefinidas. Isso posto, torna-se fundamental investigar como a performatividade se entrelaça com a digitalização da sociedade, afetando a gestão escolar, a construção das subjetividades e os processos administrativos mediados pela tecnologia, evidenciando as novas racionalidades que atravessam o fazer educativo contemporâneo.

No campo da educação e da gestão pública, o conceito de performatividade, conforme proposto por Ball (2005), tem sido utilizado para evidenciar como políticas educacionais contemporâneas priorizam resultados mensuráveis, eficiência e produtividade, características marcantes da lógica neoliberal. Essa perspectiva é discutida por Lima e Afonso (2013), que, ao analisarem o contexto educacional português, destacam como as exigências de performatividade moldam práticas escolares e a atuação dos profissionais da educação.

Ball (2005) descreve a performatividade como um mecanismo de regulação que impõe metas e indicadores padronizados, deslocando o foco de práticas qualitativas para resultados quantificáveis. Essa lógica, ampliada pela integração das plataformas digitais, exerce pressão sobre indivíduos e organizações para cumprir metas predefinidas, muitas vezes ignorando especificidades culturais, subjetividades humanas e necessidades locais.

A performatividade, inicialmente associada à linguagem, foi expandida por Lyotard (1998) para descrever como as sociedades contemporâneas priorizam a eficiência, a produtividade e o controle como elementos centrais das relações institucionais e sociais. No contexto da globalização tecnológica, essa lógica se intensifica, uma vez que as tecnologias digitais se tornam ferramentas fundamentais para a organização dos processos institucionais. Na educação, esse fenômeno se manifesta na gestão escolar, que, ao integrar plataformas digitais, enfrenta a tensão entre atender aos imperativos de eficiência e mensuração de desempenho e preservar a autonomia e a complexidade dos processos educativos.

As plataformas digitais, enquanto infraestruturas fundamentais da globalização tecnológica, desempenham um papel central na intensificação da performatividade. Elas não apenas oferecem ferramentas de monitoramento e registro, mas também estabelecem métricas que redefinem padrões educacionais. Srnicek (2016) ressalta que essas plataformas não são neutras, uma vez que operam como estruturas de captura de dados que transformam interações humanas em informações quantificáveis.

No ambiente escolar, essa lógica se evidencia tanto no uso de sistemas como o Google Classroom quanto, de maneira ainda mais incisiva, nas plataformas de gestão escolar focadas no trabalho administrativo dos diretores, que não apenas organizam dados e processos, mas também impõem uma lógica de controle, monitoramento e padronização das práticas escolares. Essas plataformas condicionam as rotinas da gestão, moldando práticas conforme parâmetros, métricas e exigências operacionais estabelecidos pelos próprios sistemas, o que frequentemente desloca a centralidade do trabalho educativo para o atendimento de demandas burocráticas e performativas.

Para compreender a influência das plataformas digitais, Srnicek (2016) as define como infraestruturas digitais que organizam interações entre usuários enquanto coletam, processam e analisam os dados gerados nessas interações. Ele destaca que essas plataformas não apenas facilitam conexões, mas também centralizam o controle das informações, estabelecendo um modelo de negócios baseado na exploração e análise de dados. No contexto educacional, esse modelo acentua a padronização das práticas e promove uma regulação contínua das atividades escolares, alinhando-as à lógica neoliberal de eficiência e resultados mensuráveis.

Desse modo, a performatividade e as plataformas digitais estão intrinsecamente conectadas, consolidando um modelo em que a busca por resultados mensuráveis redefine não apenas as relações institucionais, mas também as dinâmicas sociais, pedagógicas e administrativas que permeiam as escolas. Embora a digitalização da educação prometa eficiência e inovação, essa transformação não é isenta de desafios, porque pode comprometer a

flexibilidade e a singularidade dos processos educativos, priorizando a conformidade a padrões globais em detrimento das particularidades locais e do desenvolvimento humano integral. Destarte, torna-se essencial avaliar criticamente os impactos desse processo e propor abordagens que conciliem os benefícios das tecnologias digitais com a preservação da autonomia, da diversidade pedagógica e da subjetividade dos agentes educacionais.

As plataformas digitais representam uma interseção concreta entre a globalização tecnológica e a lógica performativa, influenciando e mediando diferentes esferas da vida cotidiana, do âmbito individual ao coletivo. Além de moldarem comportamentos e reconfigurarem práticas institucionais, essas tecnologias estabelecem mecanismos de monitoramento e controle, consolidando novas formas de regulação social.

Conforme ressalta Silveira (2021), as plataformas operam a partir do monitoramento contínuo das ações humanas em diversos domínios, um processo impulsionado pela dataficação, ou seja, a conversão de interações em dados, que são posteriormente utilizados para fins de monetização. Assim, a crescente influência das plataformas digitais evidencia a complexa relação entre tecnologia e construção social na contemporaneidade.

A relevância das plataformas digitais manifesta-se em diversas esferas da vida social como o trabalho, o consumo e o lazer, consolidando-se como elementos estruturantes das interações sociais e econômicas contemporâneas. No âmbito das relações laborais, estudos indicam que essas ferramentas não apenas reconfiguram as dinâmicas de trabalho, mas também contribuem para a consolidação de um modelo flexibilizado e precarizado de vínculos empregatícios. Nesse sentido, a Fundação Getúlio Vargas (2021), em seu estudo *Plataformas Digitais e Transformações no Mundo do Trabalho*, destaca que a mediação do trabalho por algoritmos e métricas de desempenho tem alterado significativamente a relação entre empregadores e trabalhadores, favorecendo um modelo no qual a mensuração contínua da produtividade se sobrepõe à autonomia profissional.

As plataformas digitais também desempenham um papel fundamental na reconfiguração dos padrões de aquisição de bens e serviços. De acordo com Pereira e Marcelino (2019), essas tecnologias facilitam transações e promovem maior interação entre consumidores e fornecedores, impulsionando práticas baseadas na lógica da economia compartilhada. Nesse modelo, o consumo deixa de estar exclusivamente vinculado à posse e passa a ser mediado pelo acesso e pela circulação de bens e serviços dentro de um ecossistema digital, ampliando a conectividade entre usuários e descentralizando processos comerciais.

Além das esferas do trabalho e do consumo, o lazer também tem sido profundamente impactado pela crescente plataformização da vida social. A reportagem, intitulada “La

‘plataformización’ de la vida urbana: un fenómeno transformador que redefine nuestras ciudades”, foi publicada pelo jornal El País em 12 de novembro de 2024 (Sequera, 2024). O texto explora como empresas tecnológicas como Instagram, Amazon e Uber influenciam não apenas a maneira como os cidadãos trabalham, se deslocam, consomem e se relacionam, mas também moldam o imaginário do que é o ambiente urbano. Além disso, destaca também que as redes sociais Facebook, Instagram e TikTok reformulam hábitos de entretenimento, promovendo novas formas de sociabilidade e personalização do conteúdo consumido.

O uso de algoritmos para recomendar conteúdos específicos tanto condiciona as interações dos usuários quanto reforça padrões de engajamento que influenciam o modo como as pessoas experienciam o lazer e constroem suas identidades digitais. Para Zuboff (2021), os algoritmos operam dentro de uma lógica de vigilância e controle, estruturando a experiência digital para maximizar a retenção e o tempo de uso das plataformas.

De acordo com Bucher ano? (*apud* D’Andréa; Jurno, 2018), as plataformas priorizam conteúdos com maior potencial de engajamento, criando ambientes digitais personalizados que moldam o comportamento dos usuários. Além disso, Noble (2018 *apud* IÉ; Araújo; Nunes, 2024) salienta que esses sistemas não são neutros, pois refletem padrões e vieses preexistentes que podem limitar o acesso à diversidade informacional. Nessa perspectiva, os algoritmos desempenham um papel ativo na construção das experiências digitais, determinando não apenas o que é visível para cada usuário, mas também influenciando a forma como as interações sociais e culturais são estruturadas no ambiente digital.

As plataformas digitais, portanto, vão além do papel de simples intermediadoras de interações sociais e econômicas, atuando como estruturas que moldam, condicionam e padronizam a vida cotidiana. Seu impacto não se restringe à facilitação do acesso a serviços ou à conectividade global, mas também envolve mecanismos de controle que influenciam as dinâmicas sociais e institucionais. Zuboff (2021) argumenta que essas plataformas operam dentro da lógica do capitalismo de vigilância, capturando dados dos usuários para prever e influenciar comportamentos, o que reforça dinâmicas de poder assimétricas.

Além disso, a crescente concentração dessas infraestruturas digitais nas mãos de poucas corporações intensifica processos de padronização e de uma regulação algorítmica e mercadológica, na qual os próprios sistemas definem os critérios que orientam o funcionamento das plataformas, a visibilidade dos conteúdos e os modos de interação, conforme aponta Srnicek (2016). Trata-se de uma regulação que não se dá por meio de normas estatais, mas através de parâmetros técnicos e comerciais, que tornam os usuários cada vez mais dependentes de sistemas que estruturam suas interações com base em métricas, dados e interesses das

plataformas. No contexto educacional e no ambiente de trabalho, essa lógica se traduz na imposição de critérios de mensuração de desempenho, produtividade e engajamento, gerando novas formas de controle, monitoramento e vigilância sobre sujeitos e instituições.

Diante desse cenário, não basta reconhecer os benefícios dessas tecnologias; é preciso avaliar criticamente seus efeitos e buscar alternativas que permitam um equilíbrio entre inovação e preservação da autonomia, da diversidade e da inclusão digital. Como destaca Noble (2018 *apud* Ié; Araújo; Nunes, 2024), os algoritmos refletem vieses estruturais e, muitas vezes, reproduzem desigualdades já existentes, o que torna essencial o desenvolvimento de políticas e regulamentações que assegurem um uso mais democrático, ético e transparente dessas ferramentas. Tal necessidade se projeta como um desafio considerável para as escolas públicas brasileiras, que enfrentam não apenas a limitação de recursos técnicos e humanos, mas também a complexa tarefa de integrar criticamente as tecnologias digitais aos processos de gestão e ensino, de modo a garantir equidade e justiça social no ambiente educacional.

Compreender o papel dessas plataformas e seus desdobramentos na sociedade contemporânea é um passo fundamental, mas está longe de ser suficiente. Essa compreensão, embora necessária, não dá conta, por si só, dos desafios impostos pela lógica da plataformização, pela concentração do poder informacional e pelos mecanismos de controle e vigilância que operam de maneira cada vez mais sofisticada e invisível. Soma-se a esse cenário a limitada capacidade de investimento em tecnologias públicas e nacionais voltadas à gestão educacional, o que aprofunda a dependência de soluções privadas e fragiliza a soberania digital do setor público.

Nessa perspectiva, não basta analisar criticamente os efeitos das plataformas: torna-se igualmente necessário fomentar debates públicos sobre regulação, fortalecer políticas de desenvolvimento tecnológico nacional e construir alternativas que ampliem a autonomia institucional e democrática na gestão dos dados educacionais. A promoção de práticas orientadas pela justiça social e pela democratização dos processos digitais passa, também, pela capacidade do Estado de produzir e sustentar suas próprias infraestruturas tecnológicas.

Zuboff (2021) examina a consolidação do capitalismo de vigilância como lógica estruturante das plataformas digitais, destacando a captura sistemática da experiência humana como matéria-prima para extração, previsão e modulação comportamental. Nessa dinâmica, os dados produzidos pelas interações dos usuários não apenas registram práticas sociais, mas passam a orientar formas de intervenção e regulação indireta das condutas. Tal processo dialoga com a noção de performatividade, uma vez que os sujeitos ajustam suas ações a padrões de visibilidade, reconhecimento e validação previamente estruturados pelos sistemas algorítmicos.

Hansen (2015) contribui para essa análise ao afirmar que as plataformas operam como infraestruturas preditivas, nas quais algoritmos organizam a experiência digital a partir de padrões anteriores de engajamento, configurando um ambiente que influencia decisões futuras. Assim, mais do que simples meios de interação, as plataformas atuam como dispositivos que orientam expectativas, moldam comportamentos e estruturam regimes de visibilidade, reforçando lógicas de monitoramento e adaptação contínua.

Apesar das diferenças nos pontos de partida, ambos os autores convergem na compreensão de que as plataformas digitais não se limitam a mediar as interações, mas atuam diretamente na configuração dos comportamentos e na organização das práticas sociais. Tanto Zuboff (2021) quanto Hansen (2015) evidenciam que essas infraestruturas digitais moldam rotinas cotidianas, como consumo, trabalho, lazer e socialização, e impactam profundamente os processos de construção identitária. Nesse contexto, os sujeitos passam a ser constantemente estimulados a performar versões de si mesmos ajustadas aos critérios de visibilidade, engajamento e popularidade definidos pelos sistemas algorítmicos, consolidando dinâmicas de controle, vigilância e padronização que operam de forma naturalizada no ambiente digital.

No âmbito coletivo, as plataformas digitais medeiam práticas sociais e organizacionais de maneira significativa. No mercado de trabalho, por exemplo, plataformas como *LinkedIn*³ reconfiguram as relações entre empregadores e empregados, promovendo uma cultura de desempenho orientada por avaliações públicas, redes de conexão e indicadores de produtividade. Essas plataformas introduzem uma lógica de competição constante, na qual a construção de uma “marca pessoal” se torna um requisito para se destacar em um mercado cada vez mais global e dinâmico. Do mesmo modo, plataformas de trabalho remoto, como *Upwork* e *Fiverr*⁴, exemplificam como as interações econômicas estão sendo moldadas por sistemas digitais que priorizam eficiência e produtividade.

³ O **LinkedIn** é uma plataforma digital voltada para conexões profissionais, networking e desenvolvimento de carreiras. Fundada em 2002 e lançada oficialmente em 2003, ela funciona como uma rede social específica para profissionais e empresas, permitindo a criação de perfis que atuam como currículos online, nos quais os usuários podem destacar suas experiências, habilidades, formações acadêmicas e conquistas.

⁴ **Upwork**: Plataforma digital que conecta freelancers a clientes que buscam profissionais para projetos temporários ou de longo prazo em diversas áreas, como design, desenvolvimento web, marketing, redação, entre outros. Lançada em 2015, após a fusão da Elance e oDesk, a Upwork permite a criação de perfis detalhados, onde freelancers oferecem seus serviços e empregadores postam demandas, promovendo negociações diretas ou por meio de propostas.

Fiverr: Plataforma de freelancing fundada em 2010, que possibilita a venda de serviços digitais conhecidos como *gigs*. No Fiverr, freelancers oferecem serviços padronizados com preços iniciais a partir de 5 dólares, podendo variar conforme a complexidade do projeto. As áreas mais populares incluem design gráfico, redação, edição de vídeo, marketing digital e programação, sendo amplamente utilizada por profissionais que desejam visibilidade global para suas habilidades.

O governo eletrônico refere-se ao conjunto de políticas, estratégias e sistemas que utilizam tecnologias digitais para organizar, ofertar e monitorar serviços públicos, promovendo a digitalização de procedimentos administrativos e a centralização de informações em plataformas institucionais. Trata-se de uma dimensão da governança pública que busca ampliar eficiência, transparência e capacidade de gestão por meio do uso intensivo de dados e sistemas informatizados.

No campo educacional, o governo eletrônico manifesta-se na implementação de plataformas digitais destinadas à gestão administrativa, ao acompanhamento pedagógico e à produção de indicadores educacionais. Nesse sentido, a incorporação de sistemas como a SISAEDUC na rede municipal de Apodi/RN insere-se diretamente nesse movimento mais amplo de digitalização da administração pública, em que decisões, registros e fluxos institucionais passam a ser mediados por plataformas.

Compreender o governo eletrônico não constitui apenas um pano de fundo teórico, mas também elemento fundamental para a análise do objeto desta pesquisa, uma vez que a plataformização da gestão escolar se articula às racionalidades, diretrizes e mecanismos de governança digital que orientam a modernização administrativa no setor público. A investigação da SISAEDUC, portanto, permite observar como as dinâmicas do governo eletrônico se materializam no cotidiano das escolas municipais, tensionando práticas de gestão, autonomia decisória e organização do trabalho escolar.

O conceito de governo eletrônico está diretamente associado à lógica da Nova Gestão Pública (NGP) e refere-se a um conjunto de reformas administrativas difundidas a partir da década de 1990, inspiradas em princípios do setor privado, como eficiência, controle por resultados, mensuração de desempenho, responsabilização individual e racionalização dos processos de gestão. No campo educacional, a NGP tem sido associada à intensificação da burocracia, à cultura da performatividade e à centralidade de indicadores e metas, deslocando o foco dos processos formativos para a lógica da mensuração e do controle (Ball, 2005; Lima, 2021).

A NGP orienta a adoção de ferramentas digitais como instrumentos de modernização administrativa, controle e racionalização dos processos de gestão. Nesse sentido, abordar essa temática permite compreender os fundamentos que sustentam a incorporação das plataformas digitais na administração pública, especialmente no contexto educacional, ainda que este não seja o objeto principal da investigação.

De acordo com Silva e Carvalho (2014), essa modalidade de governo é construída a partir do desenvolvimento de sistemas, plataformas e ferramentas digitais que viabilizam a

organização de bases de dados, o monitoramento constante, o controle dos processos, a prestação de contas e a disponibilização de informações e serviços públicos de forma *online*. Essa concepção está diretamente alinhada à lógica gerencialista, uma vez que prioriza a eficiência, a eficácia, a otimização dos recursos e a responsabilização dos gestores públicos.

O conceito de governo eletrônico passou a ser incorporado nas políticas públicas brasileiras a partir dos anos 2000, com iniciativas que refletiam o movimento global de incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) à gestão pública. A implantação do Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação (GTTI), instituído pelo Decreto Presidencial de 3 de abril de 2000, foi uma das primeiras ações nesse sentido. Esse grupo, alinhado às metas do Programa Sociedade da Informação (SocInfo), coordenado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, teve como função facilitar a construção de uma sociedade digital no Brasil. Nesse contexto, o GTTI desempenhou um papel estratégico ao articular políticas e diretrizes voltadas às novas formas eletrônicas de interação entre Estado e sociedade.

Ainda em 2000, foi criado o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (Cege), vinculado à Presidência da República, que passou a coordenar as ações voltadas ao e-gov em nível federal, com suporte técnico da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento. A SLTI tornou-se responsável pelo planejamento estratégico e pela normatização da área de informática na administração pública, promovendo a coordenação interministerial para implementação das diretrizes do Cege (Brasil, 2002b, p. 15). Em 2003, esse arranjo foi fortalecido com a criação de oito comitês técnicos encarregados de planejar e articular ações em áreas específicas.

Essa institucionalização do e-gov no Brasil reflete a influência de modelos e orientações internacionais. Conforme analisado por Medeiros e Guimarães (2005, p. 451), diversos organismos internacionais oferecem definições convergentes sobre governo eletrônico, todas centradas no uso das TICs para qualificar o acesso à informação e a prestação de serviços públicos. A National Audit Office⁵ (NAO), órgão de auditoria pública do Reino Unido, define

⁵ A National Audit Office (NAO) é o órgão de auditoria pública do Reino Unido, responsável por fiscalizar o uso dos recursos públicos e avaliar a eficiência e a transparência das ações governamentais. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma instituição internacional composta por países desenvolvidos e em desenvolvimento, que promove políticas voltadas ao crescimento econômico, à boa governança e à inovação pública. A Organização das Nações Unidas (ONU), criada em 1945, é uma entidade intergovernamental global que busca garantir a paz, os direitos humanos e o desenvolvimento sustentável, sendo uma das pioneiras na formulação de indicadores internacionais sobre governo eletrônico. O Commonwealth Secretariat, órgão executivo da Comunidade das Nações (Commonwealth), tem sede em Londres e atua no apoio técnico e político a seus países-membros, com ênfase na modernização administrativa e no fortalecimento do e-gov. Por fim, a Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) constitui uma rede global de instituições de controle externo – como tribunais de contas e auditorias gerais – que promove a

o governo eletrônico como a disponibilização pública, via internet, de serviços e informações governamentais, permitindo que cidadãos realizem transações *online*. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) amplia essa concepção ao afirmar que o e-gov deve ser aplicado a todas as funções do governo, enquanto a Organização das Nações Unidas (ONU) o caracteriza como a utilização da *web* para oferecer serviços e dados ao cidadão.

Já o especialista Okot-Uma (2001), vinculado ao Commonwealth Secretariat, entende o governo eletrônico como a organização de processos voltados para o fornecimento de serviços governamentais por meio eletrônico. Por fim, a Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) ressalta a importância da interoperabilidade entre órgãos públicos, ao incluir a troca de informações entre diferentes agências como característica central do e-gov.

Embora essas definições apresentem elementos recorrentes – como transparência, eficiência e ampliação do acesso –, a análise crítica de Medeiros e Guimarães (2005) desvela que o cerne desses modelos é essencialmente gerencialista e operacional, voltado para a racionalização dos serviços públicos. A experiência brasileira, por sua vez, ao se estruturar institucionalmente através do Cege e de programas como o SocInfo, incorporou essas concepções, promovendo iniciativas tanto no nível federal quanto nos entes subnacionais, conforme apontado no artigo, especialmente nas frentes de “universalização de serviços para a cidadania”, “governo ao alcance de todos” e “infraestrutura avançada e novos serviços”.

As definições priorizam a racionalização dos processos, o aumento da produtividade, a desburocratização e a maximização do desempenho administrativo, alinhando-se diretamente aos princípios da Nova Gestão Pública⁶. Dessa forma, mais do que uma ferramenta voltada ao fortalecimento da democracia e à ampliação da participação cidadã, o governo eletrônico funciona como um mecanismo de controle, monitoramento e responsabilização, tanto dos agentes públicos quanto dos cidadãos, consolidando práticas de gestão baseadas na lógica do desempenho e da mensuração.

O governo eletrônico está inserido no panorama da modernização administrativa, utilizando plataformas digitais como o aplicativo Gov.br no Brasil. A plataforma Gov.br é uma plataforma digital do governo brasileiro que centraliza o acesso a uma série de serviços públicos de forma *online*. Seu principal objetivo é oferecer aos cidadãos um meio unificado e simplificado para acessar informações, realizar solicitações, acompanhar processos e obter

cooperação, a padronização de práticas e a transparência na gestão pública, defendendo a interoperabilidade entre órgãos governamentais como princípio central da governança digital.

documentos sem a necessidade de deslocamento físico a órgãos públicos. Por meio de um único login e senha, o usuário pode acessar serviços de diferentes esferas – federal, estadual e municipal –, como solicitação de documentos, agendamento de atendimentos, emissão de certidões, acesso a benefícios sociais, entre outros.

A funcionalidade do Gov.br está diretamente alinhada aos princípios do governo eletrônico, na medida em que promove a digitalização dos serviços públicos, buscando maior eficiência administrativa, redução de burocracias e ampliação da transparência. Essa plataforma representa, portanto, uma expressão concreta da modernização administrativa impulsionada pela adoção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), reforçando a lógica gerencialista de otimização de processos, prestação de contas e controle.

No contexto do capitalismo de vigilância, conceito central em Zuboff (2021), as plataformas digitais não operam apenas como mediadoras de serviços e informações, mas se estruturam a partir da captura, análise e comercialização de dados comportamentais dos usuários. Essa lógica transforma a experiência humana em mercadoria, na medida em que cada interação, busca ou atividade *online* se converte em matéria-prima para predição, influência e controle de comportamentos. Na maioria das vezes, esse processo colide frontalmente com o propósito formativo da escola, cujo papel é educar para e na cidadania, orientando-se por uma gestão escolar democrática. Nesse cenário, a plataformização da ação escolar opera como elemento reestruturador das práticas educativas, ao introduzir lógicas de mensuração, monitoramento e padronização que tensionam a autonomia decisória, a reflexão pedagógica e o compromisso público da escola.

Além da questão econômica, essa dinâmica também se vincula a processos de colonialidade digital, como discutido por Rafael Evangelista (2023) durante o X Intercâmbio de Pesquisadores: Capitalismo Digital e Neoliberalismo Colonial, do GT 05 da ANPED, (2024), ao destacar que a extração de dados no capitalismo digital reproduz dinâmicas de exploração e dependência características da colonialidade informacional.

Isso significa que a extração de dados e a lógica algorítmica reproduzem e aprofundam relações desiguais de poder, não apenas econômicas, mas também epistemológicas, culturais e geopolíticas, concentrando dados, riqueza e controle em poucas corporações, majoritariamente localizadas no Norte Global. Ao mesmo tempo, esses processos impõem modelos de subjetivação, vigilância e governança digital que impactam diretamente os países periféricos, ampliando desigualdades já existentes.

Nesse cenário, a privacidade deixa de ser apenas uma questão individual e passa a assumir dimensão coletiva, política e estrutural. Como argumenta Zuboff (2021), a extração

massiva de dados transforma a experiência humana em insumo econômico, deslocando o debate da esfera pessoal para o campo da governança informacional. No âmbito da educação, Selwyn (2011) adverte que a digitalização escolar não é neutra, pois se insere em relações de poder que podem reforçar práticas de monitoramento e padronização. De modo complementar, Apple (1995) demonstra que as tecnologias educacionais operam dentro de estruturas políticas e econômicas que moldam seus usos e finalidades.

Esses argumentos dialogam com os debates sobre capitalismo de plataforma e governança digital. Srnicek (2017) sustenta que as plataformas configuram um modelo de acumulação baseado na centralização e monetização de dados, favorecendo concentração econômica e dependência institucional, enquanto Dijck (2018) evidencia que essas infraestruturas reorganizam serviços públicos sob arranjos híbridos entre interesses privados e funções públicas. No campo da governança algorítmica.

Portanto, assegurar que os cidadãos possam usufruir dos benefícios oferecidos pelas plataformas digitais demanda mais do que a ampliação do acesso às tecnologias. Implica enfrentar desafios relacionados à proteção de dados, à soberania informacional e à formulação de políticas públicas inclusivas, éticas e comprometidas com a justiça social e informacional.

No âmbito escolar, esse desafio se complexifica. A escola é chamada a formar sujeitos capazes de atuar criticamente na cultura digital ao mesmo tempo que passa a operar sob sistemas que convertem práticas educativas em dados, indicadores e métricas. Tal contradição evidencia uma tensão central: como promover uma educação voltada para a cidadania digital sem reduzir o trabalho pedagógico e a gestão escolar a engrenagens de uma lógica de mensuração permanente?

Nesse cenário, promover uma participação qualificada no ambiente não pode significar apenas aprender a utilizar plataformas ou cumprir protocolos tecnológicos. Trata-se de problematizar os modos pelos quais essas tecnologias organizam o tempo escolar, regulam práticas e produzem expectativas sobre o que deve ser ensinado, avaliado e gerido. Ao incorporar plataformas digitais sem reflexão crítica, a escola corre o risco de reforçar a lógica da performatividade, na qual o valor da educação passa a ser aferido prioritariamente por resultados quantificáveis, deslocando o sentido formativo, ético e coletivo do processo educativo.

Em face desse cenário, o desafio posto à escola contemporânea consiste em construir práticas de uso das tecnologias digitais que afirmem a autonomia pedagógica, preservem a diversidade dos contextos educativos e reconheçam a centralidade do trabalho humano na educação. Isso requer não apenas competência técnica, mas sobretudo escolhas políticas e

éticas, capazes de resistir à naturalização da medida como sinônimo de qualidade e de recolocar a educação no campo do direito, da formação crítica e da participação democrática.

A esse respeito, fica evidente que as plataformas digitais se destacam como um dos resultados mais significativos da globalização tecnológica, influenciando práticas sociais, econômicas e educacionais ao redefinirem padrões de comportamento e criarem novas dinâmicas de interação. Sua mediação ocorre por meio da introdução de sistemas de monitoramento, vigilância, controle e avaliação, que privilegiam uma lógica performativa, promovendo eficiência e produtividade em detrimento de práticas mais inclusivas e sensíveis às especificidades contextuais.

Nesse sentido, o conceito de vigilância e controle ganha relevância, remetendo às reflexões de Foucault (1975, p. 177), que afirma: “O Panóptico é uma máquina de dissociar o par ver-ser visto: no anel periférico, se dispõem indivíduos totalmente visíveis; na torre central, se enxerga tudo, sem jamais ser visto”. Adaptando ao contexto das tecnologias digitais, essa lógica panóptica se materializa no monitoramento contínuo proporcionado pelas plataformas digitais, em que os usuários deixam rastros de suas ações, tornando-se alvos constantes de coleta e análise de dados.

Para compreender o “panóptico digital”, é fundamental revisitar a origem do conceito. Foucault, em *Vigiar e Punir* (1975), utiliza o panóptico⁷, idealizado por Jeremy Bentham no século XVIII, como metáfora para explicar o poder disciplinar nas sociedades modernas. Bentham (1791) projetou uma estrutura prisional composta por uma torre central rodeada por celas dispostas em círculo, permitindo que um vigilante observasse todos os prisioneiros sem que estes soubessem quando estavam sendo monitorados. A eficácia do modelo residia na incerteza: ao internalizarem a possibilidade de vigilância constante, os prisioneiros ajustavam voluntariamente seus comportamentos, tornando-se agentes da própria disciplina. Foucault (1975) ampliou esse conceito para descrever como a vigilância molda indivíduos e regula comportamentos em diversas instituições, como escolas, hospitais e fábricas, transformando a observação em um instrumento sutil de controle.

Na Era Digital⁸, o panóptico é atualizado por meio de algoritmos e plataformas digitais, que monitoram comportamentos e coletam dados de maneira invisível e contínua. Esse

⁷ O panóptico, conceito desenvolvido por Jeremy Bentham no final do século XVIII, refere-se a um modelo de prisão projetado para permitir que um único vigilante observasse todos os prisioneiros sem ser visto, gerando a sensação de vigilância constante. Michel Foucault retoma esse conceito em *Vigiar e Punir*, argumentando que o panóptico simboliza a forma como as sociedades modernas exercem controle e poder, tornando os indivíduos autovigilantes e disciplinados pela possibilidade de serem observados a qualquer momento.

⁸ De acordo com Castells (2003), a Era Digital é caracterizada pela emergência de uma nova forma de sociedade denominada “sociedade em rede”, em que a principal fonte de produtividade e poder está na geração,

“panóptico digital” não apenas registra as ações dos usuários, mas também molda suas escolhas e interações, reforçando padrões de eficiência e conformidade. Plataformas como Google, Facebook e Amazon exemplificam esse modelo ao utilizar *big data* para prever comportamentos e influenciar decisões, promovendo um controle quase imperceptível. Foucault (1975) já alertava para os perigos desse tipo de vigilância, que normaliza práticas de poder ao internalizar mecanismos de regulação, agora potencializados pelas tecnologias contemporâneas.

A interligação entre globalização tecnológica, performatividade e plataformas digitais torna-se evidente quando consideramos que essas tecnologias não são neutras. Elas reforçam uma lógica que prioriza resultados mensuráveis, moldando comportamentos individuais e coletivos de acordo com metas previamente estabelecidas. Como destaca Ball (2003), a performatividade opera como um eixo central nas instituições contemporâneas, impondo pressões por eficiência e produtividade em detrimento de aspectos qualitativos e humanos. No contexto das plataformas digitais, essa lógica é amplificada, pois os sistemas tecnológicos traduzem interações sociais em métricas, condicionando práticas e decisões.

Destarte, evidencia-se que as plataformas digitais desempenham um papel central na sociedade contemporânea, influenciando tanto as práticas cotidianas quanto a gestão de instituições públicas. Ao mesmo tempo que representam um marco na interconexão global, promovendo novos modos de comunicação e acesso à informação, essas plataformas reforçam a concentração de poder em poucas corporações e introduzem desafios éticos e sociais que precisam ser constantemente analisados. A crescente dependência dessas tecnologias, aliada à lógica performativa, redefine práticas sociais e institucionais, muitas vezes desconsiderando os contextos locais e humanos em prol de uma eficiência padronizada e globalmente imposta.

Para Zuboff (2021, p. 27), “o capitalismo de vigilância reivindica de maneira unilateral a experiência humana como matéria-prima gratuita para a tradução em dados comportamentais”

Nesse contexto, o uso intenso e, muitas vezes, acrítico das tecnologias também alcança a escola pública, tornando indispensável refletir sobre seus impactos na gestão escolar. As plataformas digitais, além de reorganizarem o acesso e o compartilhamento de informações, influenciam diretamente nas dinâmicas administrativas, no trabalho dos diretores escolares e nas relações entre os sujeitos da comunidade escolar.

processamento e transmissão de informações baseadas no uso intensivo de tecnologias da informação e comunicação (TICs). Nesse contexto, as TICs não apenas suportam as atividades cotidianas, mas também redefinem estruturas sociais, econômicas e culturais.

No ambiente digital, a vigilância não se restringe à presença de um observador explícito, pois ocorre, sobretudo, por meio de algoritmos invisíveis que analisam comportamentos, preveem ações futuras e moldam interações de maneira quase imperceptível. Zuboff (2021) ressalta que o capitalismo de vigilância converte a experiência humana em matéria-prima estratégica para processos sistemáticos de extração, análise e predição comportamental, transformando vivências cotidianas em dados exploráveis e economicamente rentáveis, consolidando uma nova estrutura de poder que condiciona práticas sociais e educacionais. No campo da educação, as plataformas digitais de gestão escolar operam não apenas como ferramentas administrativas, mas também como mecanismos que padronizam práticas, regulam condutas e influenciam decisões pedagógicas com base em métricas e dados analisados continuamente.

Nesse contexto, a governança algorítmica que estrutura o funcionamento dessas plataformas não se limita a organizar dados, mas atua como um dispositivo de controle que regula, padroniza e condiciona práticas na educação. Esse modelo opera de forma invisível, porém poderosa, determinando fluxos, decisões e prioridades que impactam diretamente a gestão escolar, a autonomia dos diretores, a privacidade dos sujeitos e, conseqüentemente, a formação crítica dos estudantes.

Esse cenário, marcado pela interseção entre globalização tecnológica, performatividade e plataformização, exige uma análise crítica sobre as consequências dessas transformações na sociedade contemporânea. A democratização do acesso às tecnologias, a busca pelo equilíbrio entre inovação e ética e a necessidade de uma governança mais equitativa são desafios fundamentais para garantir que essas mudanças promovam inclusão, justiça social e respeito às diversidades culturais.

No contexto educacional, essa realidade torna-se ainda mais complexa, visto que as escolas públicas, frequentemente situadas em cenários de desigualdade social e econômica, precisam lidar com a inserção dessas tecnologias sem desconsiderar suas especificidades locais. Embora o discurso em torno das tecnologias digitais sugira que elas possuem potencial para ampliar o acesso à informação e modernizar a gestão escolar, é necessário problematizar: modernizar para quem e com quais finalidades? Como adverte Lima (2021), essa modernização, promovida pela implementação dessas plataformas digitais, está longe de ser neutra ou isenta de contradições. Na prática, tais tecnologias têm sido menos utilizadas para fortalecer processos democráticos ou pedagógicos e mais para intensificar mecanismos de controle, monitoramento e racionalização burocrática da gestão educacional.

Dessa maneira, a plataformização da educação, ao mesmo tempo que apresenta possibilidades de inovação e eficiência, traz consigo desafios relacionados à autonomia administrativa, à privacidade de dados e à padronização de práticas. Nesse sentido, impõe-se, com maior urgência, a necessidade de um exame crítico rigoroso sobre o uso dessas plataformas digitais, considerando seus efeitos estruturais sobre a autonomia institucional, a governança dos dados e os modos de organização do trabalho educacional.

Portanto, pensar sobre a incorporação dessas plataformas não significa apenas avaliar sua funcionalidade técnica ou sua capacidade operacional, mas, sobretudo, refletir criticamente sobre como elas podem ser apropriadas pela escola para fortalecer práticas educacionais mais inclusivas, democráticas e comprometidas com as necessidades concretas da comunidade escolar, estudantes, professores, gestores e famílias.

Trata-se de deslocar o foco da ferramenta em si para os sentidos administrativos, pedagógicos, sociais e formativos que orientam seu uso no cotidiano da gestão escolar e no trabalho educativo.

Diante das reflexões desenvolvidas ao longo deste trabalho, é fundamental destacar que esta análise corrobora os alertas de autores como Lima (2021) e Zuboff (2021), ao reconhecer que o uso das plataformas digitais na gestão escolar não pode ser naturalizado nem entendido como uma simples estratégia de modernização. Ao contrário, compreende-se que esse processo demanda uma abordagem crítica, capaz de considerar não apenas seus potenciais e benefícios, mas, sobretudo, os desafios estruturais, administrativos e éticos que emergem de sua implantação no cotidiano escola.

Nesse sentido é importante reconhecer que de certo modo, as plataformas digitais de fato contribuem para facilitar alguns aspectos da organização administrativa, especialmente no que se refere à sistematização de dados, matrículas e documentação escolar. Contudo, não podemos restringir nossa percepção a uma visão simplista, que enxerga essas tecnologias apenas como ferramentas para melhoria do trabalho. Isso porque, paradoxalmente, para que esse trabalho se torne “otimizado”, há uma sobrecarga inicial considerável, com uma intensa demanda de alimentação de dados, registros constantes e alinhamento de informações na plataforma. Portanto, embora haja ganhos pontuais na organização de alguns processos, é preciso compreender que esse uso também impõe um aprofundamento da lógica burocrática e da vigilância sobre o trabalho do gestor escolar, exigindo que se vá muito além de uma visão tecnicista e superficial sobre os reais impactos dessas tecnologias no cotidiano da gestão escolar.

3.1 Contexto da globalização tecnológica e a educação pública

A globalização tecnológica tem gerado transformações estruturais em diversos setores, incluindo a educação pública. Impulsionadas pela digitalização e pelo avanço das plataformas digitais, essas mudanças redefinem os processos econômicos, sociais e institucionais, consolidando um modelo em que a informação e os dados assumem um papel estratégico. Nesse contexto, Castells (2003, p. 17) explicita que “a revolução da tecnologia da informação transformou profundamente a base material da sociedade, estabelecendo um novo paradigma tecnológico que reconfigura a lógica da produção, do poder e da experiência social”. Essa perspectiva evidencia que a digitalização não apenas moderniza os sistemas de gestão escolar, mas também influencia a estrutura organizacional das instituições, moldando novas formas de governança e controle.

Na educação, essa realidade se manifesta pela incorporação de plataformas digitais que reestruturam a administração escolar e as práticas pedagógicas, exigindo uma análise crítica sobre seus impactos e implicações para a autonomia das instituições e a equidade no acesso ao conhecimento. Nesse contexto, a digitalização não se desenvolveu de forma imparcial, mas articulada às transformações estruturais do capitalismo contemporâneo, especialmente ao modelo de capitalismo de plataforma, no qual os dados assumem centralidade como recurso estratégico de acumulação e reorganização dos mercados (Srnicek, 2017).

A digitalização, longe de constituir processo neutro, insere-se no movimento de reestruturação produtiva do capital desencadeado a partir da crise dos anos 1970, intensificando-se nas últimas décadas sob a lógica da chamada Indústria 4.0 (Antunes, 2018).

Desse modo, as grandes corporações transnacionais passaram a dominar esse cenário, promovendo a digitalização de serviços e a automação de processos, o que, por um lado, gerou inovações, mas, por outro, intensificou a concentração de poder e as desigualdades no acesso e no uso dessas tecnologias. Essa lógica, que inicialmente impactou principalmente setores econômicos e produtivos, estende-se gradativamente a outras áreas, incluindo a educação pública, em que a presença das plataformas digitais tem contribuído para redefinir a gestão escolar, especialmente no que concerne ao trabalho administrativo dos diretores, ao reorganizar os processos de registro, monitoramento, controle de dados e acompanhamento das rotinas institucionais.

Conforme argumenta Srnicek (2016), as plataformas digitais não são infraestruturas neutras, mas agentes econômicos que operam como monopólios, acumulando e explorando

dados para consolidar um ecossistema altamente concentrado, influenciando diretamente a organização do trabalho, o consumo e as políticas públicas, afetando, inclusive, a educação.

Com a ascensão desse modelo, grandes corporações transnacionais passaram a desempenhar um papel central na digitalização dos serviços e na automação dos processos produtivos. Zuboff (2021) alerta que o capitalismo de vigilância consolida-se como um novo paradigma no qual a coleta massiva de informações torna-se base para previsão, modulação e controle de comportamentos, ampliando assimetrias de poder informacional. Esse modelo não é imparcial, pois aprofunda desigualdades e reforça mecanismos de controle que impactam a gestão escolar e as práticas administrativas. A inserção dessas tecnologias no contexto escolar, portanto, precisa ser comprovada de forma crítica, considerando os efeitos de sua adoção sobre a autonomia dos educadores e o direito à privacidade dos estudantes. Dentro da globalização digital, Srnicek (2016) classifica as plataformas em diferentes categorias, de acordo com seus modelos de operação e os impactos que geram nas dinâmicas econômicas e sociais.

As chamadas plataformas Lean, conforme a tipologia proposta por Srnicek (2017), caracterizam-se por estruturas empresariais enxutas, com baixo investimento em ativos próprios e forte dependência de infraestrutura digital. Seu funcionamento baseia-se na intermediação entre oferta e demanda, transferindo para trabalhadores e usuários grande parte dos custos operacionais e dos riscos envolvidos na atividade econômica. Nesse modelo, a empresa plataforma mantém o controle da infraestrutura tecnológica e dos dados gerados, ao mesmo tempo em que reduz despesas fixas e amplia margens de lucro.

Empresas como Uber, Airbnb e Rappi são exemplos frequentemente associados a esse tipo de plataforma, pois operam como intermediadoras digitais sem deter, respectivamente, frota própria de veículos, imóveis ou estruturas logísticas tradicionais, concentrando-se na gestão algorítmica e na extração de dados.

As plataformas publicitárias, como Google e Facebook, fundamentam-se na coleta massiva, análise e comercialização de dados, operando dentro da lógica do capitalismo de vigilância, com a personalização de anúncios como principal fonte de receita. Por sua vez, as plataformas industriais, representadas por Siemens e GE Digital, estão voltadas para a automação, a integração e a otimização dos processos produtivos em cadeias industriais.

Completam essa classificação as plataformas de infraestrutura, como Amazon Web Services e Google Cloud, que oferecem suporte tecnológico fundamental, provendo serviços de hospedagem, armazenamento e processamento de dados, que sustentam o funcionamento de outras plataformas. Por fim, as plataformas de produto, exemplificadas por Netflix e Spotify,

conectam diretamente consumidores a bens e serviços digitais, operando na distribuição de conteúdo sob demanda.

No âmbito da educação, observa-se que modelos semelhantes vêm sendo progressivamente incorporados, inicialmente com foco na gestão escolar – especialmente no controle de dados, acompanhamento de frequência, matrículas e desempenho – e, gradativamente, estendendo-se aos processos de ensino, aprendizagem e avaliação.

Esse movimento reflete uma lógica que, alinhada às dinâmicas do capitalismo de plataforma, redefine não apenas os processos administrativos, mas também o próprio trabalho dos diretores escolares, que passam a operar sob uma lógica de controle, monitoramento e mensuração permanente. Como adverte Lima (2021), essa chamada modernização da gestão, mediada pelas plataformas digitais, intensifica práticas burocráticas, amplia a responsabilização dos gestores e impõe novas formas de governança algorítmica que tensionam diretamente sua autonomia e a organização do trabalho na escola pública.

A digitalização na educação pública tem sido justificada pelo discurso de modernização e de eficiência, promovendo a ideia de que o uso dessas plataformas melhore o acesso ao conhecimento e otimize processos administrativos. No entanto, Selwyn (2011) alerta que a adoção dessas tecnologias não deve ser vista apenas sob a ótica do progresso, pois envolve mudanças estruturais profundas na governança educacional. O autor enfatiza que, em vez de ampliar a autonomia das escolas, essas plataformas frequentemente centralizam o controle da educação, padronizando práticas de ensino e avaliação e reforçando uma lógica performativa baseada em métricas e indicadores de desempenho.

Essa dinâmica não se restringe à administração educacional, mas se expande para outros campos, redefinindo a forma como o ensino é estruturado e prolongado. Com a promessa de modernização e democratização do acesso ao conhecimento, as plataformas digitais começaram a ser incorporadas no sistema educacional. No entanto, essa inclusão foi marcada por uma dependência crescente de empresas privadas, que fornecem tanto essas plataformas digitais quanto as infraestruturas necessárias para sua implementação.

Ferramentas como Google Classroom, Microsoft Teams e sistemas de gestão educacional são amplamente adotados nas escolas, mas sua origem e controle por grandes corporações levantam questões importantes sobre soberania educacional, privacidade de dados e influência de interesses de mercado no campo público da educação. A esse respeito, Williamson (2017) ressalta que o uso de plataformas gerencialistas, desenvolvidas e operadas por empresas privadas, introduz um modelo de governança educacional orientado por métricas e dados.

Essas plataformas não apenas organizam informações, mas também moldam práticas pedagógicas e administrativas, promovendo uma lógica performativa. Sob esse modelo, o desempenho de alunos, professores e gestores passa a ser avaliado com base em indicadores quantitativos, como taxas de participação, entrega de tarefas e resultados em testes padronizados. Essa abordagem muitas vezes desconsidera as especificidades contextuais e as necessidades humanas do processo educacional, priorizando eficiência e produtividade em detrimento de uma educação mais inclusiva e equitativa.

Uma das implicações mais críticas desse modelo é a transferência de controle sobre dados educacionais para empresas privadas, que os utilizam para fins comerciais e estratégicos. Zuboff (2021) alerta para os riscos do capitalismo de vigilância, sistema no qual os dados dos usuários deixam de ser mero recurso informacional e passam a constituir matéria-prima estratégica de um novo modelo de acumulação. Nesse contexto, informações são sistematicamente coletadas, processadas e analisadas não apenas para compreender comportamentos, mas para antecipá-los, direcioná-los e, em certa medida, moldá-los, configurando formas sofisticadas de monitoramento e influência sobre as condutas individuais, transformando a educação em um mercado altamente lucrativo. No contexto das plataformas educacionais, isso significa que informações sobre desempenho acadêmico, preferências de aprendizado e interações entre estudantes e professores podem ser exploradas para fins que nem sempre estão alinhados com os objetivos educacionais.

No âmbito da gestão escolar, a utilização de dados pode atender a finalidades que nem sempre se alinham diretamente aos objetivos formativos da educação. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando informações são utilizadas para ranqueamento interno de escolas ou turmas com base estritamente em indicadores quantitativos, desconsiderando contextos sociais e especificidades locais; quando relatórios passam a orientar metas administrativas centradas no cumprimento de prazos e números, em detrimento do acompanhamento pedagógico qualitativo; quando há intensificação da pressão por resultados mensuráveis, levando a gestão a priorizar desempenhos estatísticos; ou ainda quando registros na plataforma são mobilizados como critérios de produtividade docente. Soma-se a isso a possibilidade de integração com sistemas externos e a automatização de decisões baseadas em dashboards, o que pode reduzir espaços de mediação crítica e contextual na condução do trabalho escolar.

Outro aspecto relevante é o impacto na gestão pública da educação. As plataformas digitais gerencialistas introduzem uma lógica de mercado no setor público, reconfigurando a maneira como as escolas e os sistemas educacionais são administrados. Lima (2021) critica esse modelo ao apontar que, ao invés de eliminar a burocracia, as plataformas ampliam-na sob uma

nova forma, a hiperburocracia, na qual o controle digital e os indicadores de desempenho ocupam o centro das práticas educacionais. Conforme o autor, esse sistema resulta em uma educação mais racional em termos formais, mas profundamente desumanizada em termos substantivos, subordinando a experiência pedagógica a exigências administrativas e operacionais.

Além disso, a dependência de plataformas privadas pode exacerbar as desigualdades já existentes na educação pública. Regiões com menor infraestrutura tecnológica enfrentam dificuldades para implementar essas ferramentas de maneira eficaz, o que amplia a exclusão digital e limita as oportunidades de aprendizado para estudantes de contextos vulneráveis. Durante a pandemia de COVID-19⁹, a intensificação do uso de plataformas digitais para viabilizar o ensino remoto evidenciou fragilidades estruturais do sistema educacional. A dificuldade de acesso à internet de qualidade, a inexistência ou compartilhamento de dispositivos e as condições desiguais de moradia configuraram barreiras significativas para milhões de estudantes no Brasil e no mundo. Nesse contexto, a limitação não se situava exclusivamente na natureza pública ou privada das plataformas utilizadas, muitas delas disponibilizadas gratuitamente para estudantes e professores, mas principalmente na desigual distribuição das condições materiais de acesso. A crise sanitária revelou, assim, que a digitalização da educação depende de infraestrutura, políticas públicas de conectividade e garantia de acesso universal, sob pena de aprofundar desigualdades já existentes.

Diante desse cenário, torna-se fundamental tensionar a lógica que rege esses sistemas com os princípios que sustentam uma educação emancipadora. Como alerta Freire (1996), a educação se constrói como uma prática de liberdade, orientada pelo diálogo, pela autonomia e pela construção coletiva do conhecimento. No entanto, essa perspectiva se vê confrontada pela lógica das plataformas, que, inseridas no contexto do capitalismo de vigilância (Zuboff, 2021) e da governança algorítmica, operam pela mediação de dados, pelo monitoramento constante e pela reprodução de práticas burocratizadas e performativas.

Nesse embate, o que se coloca em jogo é justamente a tensão entre uma educação comprometida com a formação crítica, democrática e humanizadora e uma gestão escolar cada

⁹ A pandemia de COVID-19, causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, teve início em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China. A doença rapidamente se espalhou globalmente, levando a uma crise de saúde pública sem precedentes. A COVID-19 caracteriza-se por sintomas que variam de leves, como febre e tosse, a graves, incluindo dificuldade respiratória e pneumonia. Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a situação como uma pandemia. Além das consequências sanitárias, a pandemia teve impactos profundos na economia, na educação e na vida social em geral, acelerando a adoção de tecnologias digitais em diversos setores.

vez mais capturada por dispositivos que priorizam o controle, a padronização e a eficiência tecnocrática.

Portanto, para que as tecnologias digitais possam, de fato, contribuir para a melhoria da educação pública, é indispensável que as políticas públicas sejam guiadas por uma visão crítica, que promova a soberania educacional, a inclusão digital e a preservação da autonomia da gestão escolar, alinhando-se aos princípios de uma educação que, como defende Freire, deve ser prática de liberdade, e não instrumento de controle. Desse modo, a educação se constitui como uma prática de liberdade, na medida em que promove um processo de troca e construção conjunta do conhecimento. Essa perspectiva reforça a importância de integrar tecnologias de forma crítica, garantindo que sirvam à emancipação dos sujeitos e ao fortalecimento de uma educação inclusiva e transformadora.

3.2 Marcos legais da educação digital no Brasil

A regulamentação do uso de plataformas digitais no contexto educacional brasileiro apresenta-se como uma exigência fundamental para assegurar que dados sensíveis sejam tratados com integridade, segurança e transparência. Com o aumento da integração de tecnologias digitais em escolas públicas, especialmente aquelas fornecidas por empresas privadas, questões como privacidade, proteção de dados e governança tornam-se centrais para o debate sobre as implicações desse modelo.

A aprovação do PNE 2014-2024 (Lei 13.005/2014) representou um marco importante para a priorização da inclusão digital no plano educacional brasileiro, ao estabelecer metas que envolvem o uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC) como meio de fortalecer a educação pública com equidade. Entre seus objetivos, o PNE prevê a universalização do acesso à rede mundial de computadores, o uso pedagógico das TICs para estimular o aprendizado e a promoção da cultura digital nas escolas públicas. Já em 2018, a política Educação Conectada, instituída pelo MEC, emergiu como instrumento operacional para efetivar tais metas: ela articula conectividade, formação de professores, inovação pedagógica e governança digital nas redes estaduais e municipais. Essa política buscou integrar infraestrutura, dispositivo tecnológico e práticas pedagógicas digitais, consolidando a expectativa de que a escola possa não apenas acessar a tecnologia, mas utilizá-la de forma significativa e crítica, aproximando-se de um ideal de justiça educacional em meio ao processo de plataformização.

No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei n. 13.709 de 14 de agosto de 2018 – é um marco regulatório fundamental que estabelece normas para coleta,

armazenamento e uso de dados pessoais, garantindo a proteção da privacidade e dos direitos dos titulares. No contexto educacional, a LGPD oferece uma camada adicional de segurança para alunos, professores e gestores, exigindo que as plataformas digitais tenham finalidades claramente definidas e que obtenham o consentimento explícito dos titulares para coleta e uso de suas informações pessoais, conforme disposto no **artigo 7º, inciso I**, que prevê o tratamento de dados mediante consentimento livre, informado e inequívoco.

Além disso, o **artigo 6º** da LGPD apresenta os princípios que regem o tratamento de dados, como a finalidade, que exige que os dados sejam coletados para propósitos legítimos e específicos, e a necessidade, que limita a coleta de informações ao mínimo indispensável para a realização das atividades. O **artigo 8º** complementa ao estabelecer que o consentimento deve ser documentado e pode ser revogado a qualquer momento, enquanto o **artigo 18** assegura aos titulares o direito de acessar, corrigir ou solicitar a exclusão de seus dados pessoais.

No ambiente educacional, esses dispositivos são cruciais para garantir que as informações sensíveis de estudantes, professores e gestores sejam tratadas de forma ética, segura e em conformidade com a legislação, protegendo a privacidade e prevenindo o uso inadequado dos dados por plataformas digitais ou outras entidades. A LGPD, portanto, atua como uma ferramenta indispensável para promover um equilíbrio entre a inovação tecnológica e os direitos fundamentais dos envolvidos.

A falta de regulamentação específica para plataformas educacionais pode acarretar o uso inadequado de dados, expondo estudantes e profissionais a riscos de exploração comercial e vigilância indiscriminada. Zuboff (2021), ao analisar o capitalismo de vigilância, enfatiza que o uso desmedido de dados por corporações pode ultrapassar as fronteiras da personalização de serviços, transformando-se em mecanismos de controle e manipulação que favorecem interesses privados.

Nesse sentido, Williamson (2017) ressalta que o uso de plataformas educacionais deve ser acompanhado de um sistema de governança que assegure transparência, proteção de dados e respeito às especificidades do ambiente escolar. A integração de soluções privada no setor público, embora seja frequentemente apresentada como estratégia de modernização administrativa, também impõe desafios significativos, sobretudo quando as decisões e os processos passam a ser centralizados em empresas cujos interesses estão orientados pela lógica do mercado e da rentabilidade, e não pelas necessidades formativas, administrativas e sociais locais. Nesse contexto, as plataformas digitais operam segundo objetivos que priorizam a eficiência, a escalabilidade e o controle, frequentemente em detrimento dos princípios que sustentam uma educação pública, democrática e socialmente referenciada.

A regulamentação das plataformas digitais no contexto educacional deve abordar questões fundamentais, como a titularidade dos dados encontrados, os métodos de processamento e armazenamento dessas informações e as garantias de que tais práticas respeitam os direitos de estudantes e educadores. Conforme analisa Zuboff (2021), no modelo do capitalismo de vigilância, os dados pessoais tornam-se a matéria-prima essencial, extraída das experiências e comportamentos dos usuários, muitas vezes sem seu consentimento claro.

A partir dessa coleta massiva, são geradas previsões sobre comportamentos futuros, que se configuram como o verdadeiro produto comercializado nesse ecossistema digital. No contexto educacional, essa realidade se torna ainda mais preocupante, especialmente quando envolve crianças e adolescentes, que, por serem sujeitos em condição de desenvolvimento, demandam proteção legal e ética redobrada no ambiente digital.

A exploração de dados no ambiente escolar transcende questões administrativas, colocando em risco a privacidade, os direitos e a autonomia dos sujeitos, além de evidenciar a urgência de políticas públicas que garantam a soberania informacional e a proteção dos dados no âmbito da educação pública. Como reforça a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), em seu artigo 14, o tratamento de dados pessoais de crianças e adolescentes requer cuidados específicos, pautados no princípio do “melhor interesse da criança”, reconhecendo que se trata de um grupo social que demanda proteção especial.

Nesse mesmo sentido, Castro e Silva (2021) destacam que, no ambiente digital, a exposição de dados de sujeitos em desenvolvimento potencializa riscos relacionados à privacidade, ao controle de informações e à manipulação comportamental, especialmente em contextos mediados por plataformas digitais e lógicas de vigilância. Portanto, a implementação de diretrizes rigorosas que assegurem o uso ético e responsável das plataformas digitais na educação é essencial para preservar a integridade do processo educativo e garantir que essas tecnologias sejam aliadas no desenvolvimento acadêmico, e não instrumentos de controle ou exploração comercial.

A Política Nacional de Educação Digital (PNED), instituída pela Lei n. 14.533/2023, organiza-se em quatro eixos estruturantes, que, em tese, visam orientar a transformação digital da educação no Brasil. O primeiro eixo, Inclusão Digital, busca garantir acesso da população às tecnologias digitais, reconhecendo que o acesso pleno à educação na contemporaneidade depende, também, do acesso às redes, aos dispositivos e às competências digitais. O segundo eixo, Educação Digital Escolar, propõe a integração efetiva de recursos e práticas digitais no currículo, nos processos de ensino, aprendizagem e gestão escolar, com o objetivo de alinhar a educação às demandas da sociedade digital. O terceiro eixo, Capacitação Digital dos

Profissionais da Educação, tem como foco a formação inicial e continuada de educadores, gestores e demais profissionais da área, a fim de desenvolver competências digitais necessárias tanto para o trabalho pedagógico quanto para o administrativo. Por fim, o quarto eixo, Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologias para a Educação, visa fomentar a produção de conhecimento, o desenvolvimento de soluções tecnológicas e a inovação no setor educacional, buscando construir respostas mais adequadas às especificidades do contexto educacional brasileiro.

No entanto, como alerta Dussel em entrevista concedida a Fresquet (2024), esses eixos, embora fundamentais do ponto de vista da organização da política, não estão livres de contradições. Ao se estruturarem predominantemente a partir de uma lógica de modernização tecnológica, os riscos de reforçar uma visão tecnicista da educação e de subordinar as decisões pedagógicas e administrativas às lógicas do mercado são evidentes. Na prática, a PNED pode acabar operando mais como um vetor de plataformização, controle de dados e fortalecimento da dependência tecnológica do que como uma política verdadeiramente emancipatória.

No campo da gestão escolar, isso se traduz na intensificação das demandas burocráticas, no monitoramento constante e na sobreposição das tarefas administrativas sobre os processos formativos, tensionando diretamente a autonomia dos diretores escolares e das próprias redes públicas de ensino. Embora a PNED se apresente como um avanço no reconhecimento das demandas digitais, sua efetividade em garantir uma educação pública democrática, socialmente referenciada e livre dos interesses do mercado depende da construção de uma governança digital soberana, que priorize a proteção de dados, a autonomia das escolas e a centralidade dos processos formativos sobre qualquer lógica mercantil.

Nesse sentido, é importante reconhecer que o debate sobre a proteção de dados e o uso de tecnologias educacionais não ocorre isoladamente, mas está inserido em um contexto mais amplo de políticas públicas que buscam integrar a tecnologia ao desenvolvimento social. Desde a Constituição Federal de 1988, a importância do desenvolvimento científico e tecnológico é reconhecida como essencial para o progresso social. O artigo 218 destaca que o Estado deve promover a ciência e a tecnologia, oferecendo uma base para sua integração no sistema educacional.

Contudo, foi com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9394/1996, de 20 de dezembro de 1996, e a mais recente Lei n. 14.533/2023, a qual institui a Política Nacional de Educação Digital, que o uso de tecnologias na educação ganhou respaldo legal explícito. Essa legislação estabelece que a inclusão digital é um direito fundamental, reconhecendo as tecnologias como instrumentos indispensáveis à formação contemporânea.

No âmbito pedagógico, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), implementada por meio da Resolução CNE/CP n. 2/2017, também estabelece diretrizes para a inclusão de competências digitais no currículo escolar. A BNCC reconhece a importância das tecnologias como ferramentas de apoio à aprendizagem, propondo o desenvolvimento de habilidades críticas, éticas e reflexivas no uso de plataformas digitais. Entretanto, a dependência de ferramentas privadas para operacionalizar essas diretrizes revela fragilidades estruturais na capacidade do setor público de oferecer soluções tecnológicas próprias.

A Resolução CNE/CEB n. 1, de 4 de outubro de 2022, aprovada pelo Conselho Nacional de Educação e homologada pelo MEC, estabelece as diretrizes nacionais para a inserção da Computação na Educação Básica, em complemento à Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Seu propósito é garantir que os processos e aprendizagens relacionados à Computação sejam incorporados aos currículos escolares de forma sistemática, articulada e alinhada às competências gerais da BNCC.

A norma reconhece a Computação como campo de conhecimento essencial para a formação integral dos estudantes, ultrapassando o ensino meramente técnico ou instrumental. Ela propõe que os currículos contemplem o pensamento computacional, a cultura digital e a ética no uso das tecnologias, favorecendo a compreensão crítica e criativa dos impactos das tecnologias na sociedade contemporânea.

Entre os principais pontos normativos, a Resolução determina:

- que Estados, Municípios e o Distrito Federal devem estabelecer parâmetros e abordagens pedagógicas próprias para a implementação da Computação, respeitando as diretrizes nacionais;
- que a formação inicial e continuada de professores deve incorporar conteúdos e práticas voltados ao ensino de Computação;
- que o Ministério da Educação deverá elaborar políticas de apoio, avaliação e assessoramento técnico às redes de ensino para assegurar a consolidação da Computação na Educação Básica;
- e que os sistemas de ensino terão até um ano após a homologação (ou seja, até novembro de 2023) para iniciar o processo de implementação.

Em síntese, a Resolução CNE/CEB n. 1/2022 estabelece as diretrizes para a implementação da Computação na Educação Básica, reforçando a necessidade de integrar o pensamento computacional, a cultura digital e a ética no uso das tecnologias como dimensões estruturantes do currículo. Essa resolução amplia a concepção da BNCC ao compreender a computação não apenas como um conjunto de técnicas ou linguagens de programação, mas

também como um campo de saber transversal que fomenta o raciocínio lógico, a resolução de problemas e a compreensão crítica dos impactos sociais das tecnologias.

Todavia, a efetivação dessas diretrizes ainda enfrenta fragilidades estruturais e políticas, especialmente no que se refere à dependência do poder público em relação a plataformas e ferramentas privadas para operacionalizar tais propostas. Essa dependência evidencia um paradoxo: ao mesmo tempo que se busca desenvolver nos estudantes uma cultura digital crítica e autônoma, o próprio sistema educacional permanece subordinado às lógicas de mercado e aos modelos de governança algorítmica impostos por grandes corporações tecnológicas. Assim, torna-se urgente repensar o papel do Estado na produção de tecnologias educacionais públicas e soberanas, que assegurem o princípio da autonomia pedagógica e o direito à educação digital equitativa e democrática.

No cenário normativo mais recente, destaca-se a Lei n. 14.811, de 12 de janeiro de 2024, que altera o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8.069/1990) para fortalecer a proteção de crianças e adolescentes, inclusive no ambiente digital. A legislação amplia mecanismos de enfrentamento a práticas abusivas mediadas por tecnologias, como o *bullying* e o *cyberbullying*, e reforça o dever do Estado, da sociedade e das instituições de assegurar proteção integral também nas interações digitais.

Embora a referida lei represente avanço ao reconhecer a centralidade do ambiente digital na vivência contemporânea das infâncias e adolescências, sua implementação impõe novos desafios à gestão escolar e às redes públicas de ensino. A expansão do uso de plataformas digitais, sistemas de gestão educacional e ambientes virtuais de aprendizagem intensifica a circulação de dados sensíveis de estudantes, exigindo das escolas não apenas conformidade normativa, mas também condições materiais, técnicas e formativas para garantir a proteção de dados, a segurança informacional e a prevenção de práticas abusivas no contexto escolar.

Nesse sentido, o Estatuto dialoga diretamente com a Política Nacional de Educação Digital (PNED) e com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), ao evidenciar que a inclusão digital e a educação digital escolar não podem se dissociar de uma perspectiva ética, de cuidado e de proteção integral. Contudo, permanece o paradoxo já identificado: ao mesmo tempo que se reforça juridicamente o direito das crianças e adolescentes à proteção no ambiente digital, a operacionalização das políticas educacionais, nas redes públicas tem se mostrado fortemente dependente de plataformas privadas, sobretudo quando sistemas de gestão escolar, diários eletrônicos, ambientes virtuais de aprendizagem, ferramentas de comunicação institucional e soluções de monitoramento do desempenho são contratados junto a empresas especializadas. Nesses casos, a infraestrutura tecnológica, o armazenamento e o processamento de dados

passam a ser mediados por arquiteturas proprietárias, deslocando para agentes externos parte significativa da governança informacional das redes de ensino. No contexto municipal, essa dinâmica intensifica a plataformação da gestão escolar, na medida em que rotinas administrativas, acompanhamento pedagógico, produção de relatórios e cumprimento de metas passam a ser organizados a partir da lógica e das funcionalidades definidas pela própria plataforma. Tal dependência não se restringe ao suporte técnico, mas interfere na temporalidade do trabalho, na centralidade dos dados como critério decisório e na redefinição das prioridades institucionais, exigindo das gestões municipais capacidade crítica para negociar contratos, proteger dados sensíveis e preservar espaços de autonomia pedagógica frente à crescente mediação tecnológica do trabalho escolar.

Isso posto, a incorporação do Estatuto Digital da Criança e do Adolescente ao debate sobre a PNED reforça a urgência de uma governança digital soberana, que assegure não apenas acesso e competências digitais, mas também a proteção de dados, a autonomia pedagógica das escolas e a centralidade dos processos formativos. Sem isso, corre-se o risco de que as políticas digitais na educação ampliem mecanismos de vigilância, controle e dependência tecnológica, tensionando ainda mais a autonomia dos gestores escolares e os direitos educacionais de crianças e adolescentes no contexto da escola pública.

No cenário normativo recente, é importante distinguir os dois movimentos legislativos complementares. A Lei n. 14.811/2024 promoveu alterações no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8.069/1990), reforçando mecanismos de enfrentamento à violência escolar, ao *bullying* e ao *cyberbullying*, inclusive em ambientes digitais. Trata-se, portanto, de uma atualização do ECA voltada ao fortalecimento da proteção contra práticas abusivas mediadas por tecnologias, sem instituir um estatuto digital autônomo.

Já a Lei n. 15.211/2025, conhecida como “ECA Digital” ou “Lei Felca”, aprofunda a regulamentação da proteção de crianças e adolescentes no ambiente digital, ampliando deveres relacionados à segurança informacional, à responsabilização de plataformas e à proteção de dados. Diferentemente da lei anterior, seu foco incide de forma mais estruturada sobre a presença digital infantojuvenil e sobre as obrigações de provedores e instituições quanto à circulação de informações no ambiente *online*.

A distinção é relevante para a gestão escolar, pois enquanto a Lei n. 14.811/2024 enfatiza o combate a práticas de violência digital no contexto educacional, a Lei n. 15.211/2025 amplia a responsabilidade institucional na proteção de dados e na mediação segura do uso de plataformas digitais. Em um cenário de crescente plataformação da gestão educacional, tais marcos normativos impõem às redes públicas não apenas adequação legal, mas também

investimentos em formação, infraestrutura e governança de dados, a fim de assegurar a proteção integral de crianças e adolescentes no ambiente digital.

O movimento de atualização do marco legal brasileiro voltado para a proteção de crianças e adolescentes no ambiente digital, destaca-se a Lei n. 15.211/2025, sancionada em setembro de 2025, conhecida como ECA Digital ou “Lei Felca”. Essa legislação amplia e aprofunda o regime de responsabilização das plataformas digitais, aplicativos e jogos *online*, estabelecendo novas obrigações para garantia dos direitos de crianças e adolescentes no contexto virtual.

A Lei n. 15.211/2025 aplica-se a todos os produtos e serviços de tecnologia da informação direcionados a, ou com acesso provável por, crianças e adolescentes no território nacional, reconhecendo que a presença desse público nos ambientes digitais não é exceção, mas parte estruturante da sociabilidade contemporânea. Nesse sentido, a norma desloca o foco da responsabilidade individual ou familiar para uma lógica de corresponsabilização das empresas de tecnologia, exigindo que plataformas adotem medidas concretas de prevenção de riscos e de proteção de direitos.

Entre as principais obrigações impostas às plataformas, destacam-se a implementação de mecanismos de verificação etária, a adequação de conteúdos e funcionalidades aos diferentes níveis de desenvolvimento de crianças e adolescentes e a adoção de medidas de segurança que minimizem práticas abusivas, exploração comercial indevida e exposição a conteúdos inadequados (Brasil, 2025). A lei também prevê a elaboração de um novo guia de classificação indicativa, a ser regulamentado pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, com o objetivo de definir limites etários para o uso de plataformas, aplicativos e jogos digitais.

A promulgação da chamada “Lei Felca” insere-se, ainda, no enfrentamento à chamada “adultização” precoce, fenômeno intensificado pela lógica das redes sociais, da economia da atenção e da monetização de dados e imagens de crianças e adolescentes. Ao reconhecer esse risco, a legislação busca conter práticas que antecipam padrões de consumo, exposição e performatividade típicos do mundo adulto, frequentemente estimulados por algoritmos e modelos de negócio baseados em engajamento e visibilidade.

Todavia, assim como ocorre com a Política Nacional de Educação Digital (PNED) e com o próprio Estatuto da Criança e do Adolescente Digital, a efetividade da Lei n. 15.211/2025 depende das condições concretas de regulação, fiscalização e implementação por parte do Estado. No campo educacional, suas implicações recaem diretamente sobre as escolas e sobre a gestão escolar, que passam a lidar com um arcabouço normativo mais rigoroso em relação ao

uso de plataformas digitais, à circulação de dados sensíveis e à mediação tecnológica dos processos pedagógicos e administrativos.

Nesse âmbito, a Lei n. 15.211/2025 reforça o argumento de que a proteção de crianças e adolescentes no ambiente digital não pode ser pensada de forma dissociada da soberania tecnológica e da autonomia das redes públicas de ensino. A permanência da dependência de plataformas privadas para a gestão escolar e para a mediação das práticas pedagógicas evidencia uma tensão estrutural: ao mesmo tempo que se ampliam as exigências legais de proteção, transparência e cuidado. A limitação do poder público na oferta de soluções tecnológicas próprias está diretamente relacionada a restrições orçamentárias, insuficiência de equipes técnicas especializadas e dificuldades de manutenção contínua de infraestrutura digital. Em redes municipais, especialmente, os recursos disponíveis são majoritariamente direcionados a despesas obrigatórias, restando pouca margem para investimento em desenvolvimento tecnológico autônomo. Nesse contexto, a contratação de plataformas privadas surge como alternativa mais imediata. Contudo, como argumenta Saura (2021), há um processo de fetichização das mercadorias digitais na educação, no qual as tecnologias são apresentadas como soluções inevitáveis e eficientes, deslocando o debate das condições estruturais de financiamento e governança pública. Assim, a dependência de plataformas privadas não decorre apenas de escolha técnica, mas de limites estruturais que condicionam a capacidade estatal de desenvolver alternativas próprias.

A ampliação das exigências legais relativas à proteção de dados, à segurança informacional e ao cuidado com crianças e adolescentes, expressa tanto no Estatuto Digital da Criança e do Adolescente quanto na Lei n. 15.211/2025, tensiona diretamente o modo como as plataformas educacionais vêm sendo incorporadas à gestão escolar e aos processos pedagógicos.

A lógica gerencialista que orienta o funcionamento de diversas plataformas digitais no campo educacional é amplamente problematizada por Lima (2021), ao associá-la à intensificação da burocracia e da performatividade na gestão escolar. Segundo o autor, esse modelo, frequentemente embutido nas arquiteturas digitais, reforça uma cultura de mensuração, controle e responsabilização individual, priorizando indicadores quantitativos e resultados padronizados em detrimento de práticas pedagógicas contextualizadas, reflexivas e socialmente referenciadas. Nesse cenário, o ambiente educacional tende a ser reduzido a um espaço subordinado às exigências de eficiência e controle, o que limita a autonomia, a criatividade e a intencionalidade do trabalho educativo.

À luz das recentes legislações de proteção de crianças e adolescentes no ambiente digital, essa lógica revela-se ainda mais problemática. Ao mesmo tempo que o ordenamento jurídico amplia a responsabilização das plataformas e reafirma o dever do Estado de proteger direitos no ambiente virtual, a dependência estrutural das redes públicas de ensino em relação a soluções tecnológicas privadas fragiliza a capacidade de garantir, na prática, esses mesmos direitos. Nessa perspectiva, a proteção jurídica corre o risco de se tornar formal, caso não seja acompanhada de políticas públicas que fortaleçam a infraestrutura tecnológica estatal e assegurem maior controle público sobre os sistemas utilizados nas escolas.

Dessa forma, a efetividade da LGPD, da LDB, da PNED, da BNCC, do Estatuto da Criança e do Adolescente Digital e da Lei n. 15.211/2025 depende de uma implementação que vá além do cumprimento normativo. Torna-se imprescindível avançar na construção de uma governança digital soberana, capaz de articular proteção de dados, autonomia pedagógica e centralidade dos processos formativos. Somente assim a transformação digital na educação poderá se alinhar aos princípios da equidade, do respeito às diversidades locais e do compromisso com o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes, evitando que a lógica mercantil e gerencial se sobreponha ao projeto público e democrático da educação.

3.3 Intersecção entre Globalização Tecnológica, Performatividade e Plataformização: Implicações na Sociedade Contemporânea

O cenário contemporâneo, caracterizado pela convergência da globalização tecnológica, da performatividade e da plataformização, impulsiona uma profunda reflexão sobre as transformações sociais, culturais e políticas em curso. A intersecção desses fenômenos redefine nossas experiências, relações e identidades, exigindo uma análise crítica e complexa. A globalização tecnológica intensifica a interconexão global, promovendo a disseminação rápida de informações e a criação de redes sociais complexas. As plataformas digitais, por sua vez, atuam como mediadoras dessas conexões, moldando as interações e as experiências dos usuários.

Nesse contexto, a lógica da performatividade, tal como discutida por Lyotard (1998), que associa valor e reconhecimento social a eficiência, produtividade e alcance de resultados mensuráveis, corrobora diretamente essa análise sobre a dinâmica que se instala no campo educacional e na gestão escolar. Essa racionalidade, orientada por metas e indicadores, se expressa de forma evidente nas práticas escolares, em que o cumprimento de objetivos, a mensuração de desempenho e a produção de dados tornam-se centrais.

As avaliações externas, os sistemas de monitoramento e as plataformas digitais operam, assim, como dispositivos de controle e regulação, moldando não apenas os processos administrativos, mas também a condução do trabalho pedagógico. Nesse cenário, o que se observa é o fortalecimento de práticas que, muitas vezes, deslocam o foco da formação integral dos sujeitos para a busca incessante por resultados, eficiência e responsividade, em alinhamento direto com as exigências do modelo gerencialista e a lógica mercantil que atravessa a educação contemporânea.

Modelos como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) e o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) exemplificam como os sistemas educacionais têm sido orientados por métricas de desempenho, promovendo uma cultura de resultados quantificáveis. Esses sistemas acabam por influenciar diretamente o modo como o conhecimento é produzido, disseminado e valorizado, moldando as expectativas sociais em relação à educação e reforçando a necessidade de repensar práticas pedagógicas que contemplem a diversidade e a complexidade do processo educativo.

Conforme discutido por Ball (2005), a performatividade cria uma lógica em que escolas, professores e gestores são constantemente avaliados com base em metas e indicadores padronizados, muitas vezes desconsiderando as especificidades locais e culturais. Essa abordagem transforma as avaliações externas em fontes de pressão, induzindo práticas voltadas para o cumprimento de objetivos numéricos, como melhoria de *rankings* ou aumento de notas médias, em detrimento de uma formação integral dos estudantes.

No contexto brasileiro, as avaliações externas exercem uma influência significativa sobre a organização do currículo, a metodologia de ensino e a gestão escolar, promovendo um ambiente de performatização da educação. A busca incessante por bons resultados nesses exames muitas vezes conduz à padronização de práticas pedagógicas, limitando a criatividade e a autonomia dos processos educativos em prol do cumprimento de indicadores previamente estabelecidos. Esse fenômeno está alinhado à lógica performativa, em que a educação passa a ser vista como uma prática orientada por métricas e desempenhos quantificáveis, relegando a segundo plano aspectos mais subjetivos e humanizadores da aprendizagem.

Nesse cenário, há uma tendência à instrumentalização do ensino, manifestada quando a atividade educativa é progressivamente orientada por exigências técnicas, mensuráveis e operacionais, deslocando o foco da formação crítica para o cumprimento de metas e procedimentos padronizados, em que professores e estudantes se veem pressionados a corresponder às exigências impostas pelos sistemas de avaliação, o que pode comprometer a diversidade de abordagens pedagógicas e o desenvolvimento crítico dos alunos. Nesse âmbito,

torna-se imprescindível buscar um equilíbrio entre o uso dessas ferramentas de monitoramento e a construção de uma educação que valorize a singularidade dos sujeitos, promovendo a autonomia e a reflexão crítica como pilares fundamentais do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Conforme Freitas (2012, p. 45), a performatividade “[...] impõe uma racionalidade instrumental que reduz o ensino a um conjunto de práticas voltadas para o cumprimento de metas preestabelecidas”. Essa lógica conduz à padronização dos currículos e das metodologias, eliminando espaços para a criatividade e a contextualização cultural. Butler (2003) foi pioneira em explorar a ideia de que a identidade não é algo fixo e essencial, mas performativa, ou seja, construída através de repetições de atos, discursos e gestos. Na era digital, a performatividade se intensifica, pois as plataformas digitais oferecem um palco para que as pessoas encenem e moldem suas identidades de acordo com as expectativas e normas sociais presentes nesses ambientes virtuais.

Como discutem Dardot e Laval (2016), no contexto do neoliberalismo, a identidade é profundamente influenciada por uma lógica de autogestão e empreendedorismo de si, na qual os indivíduos são instigados a agir como empresas de si mesmos, buscando visibilidade e validação constante. Esse processo, mediado pelas plataformas digitais, reflete uma governamentalidade neoliberal que transforma a construção da identidade em um exercício performativo de adaptação às demandas do mercado e das métricas sociais.

De acordo com Foucault (2008), a governamentalidade refere-se ao conjunto de práticas e racionalidades que orientam condutas individuais e coletivas, especialmente dentro das lógicas do neoliberalismo, no qual os sujeitos são incentivados a se autogerir conforme princípios de eficiência, competitividade e produtividade. Nesse sentido, as plataformas digitais não apenas estruturam interações sociais, mas também impõem padrões de comportamento baseados na lógica do mercado, ampliando mecanismos de vigilância e controle. Foucault (2008, p. 133) argumenta que, no neoliberalismo, o indivíduo é concebido como um “empresário de si mesmo”, sendo levado a administrar sua vida como um capital, visando a maximização de sua produtividade e eficiência dentro da lógica do mercado.

Nesse contexto, a subjetividade não se constitui de maneira autônoma, mas é continuamente moldada por essas exigências, que impõem um modelo de sucesso baseado na competitividade e no desempenho individual. Desse modo, a construção da identidade torna-se um processo performativo, no qual os sujeitos não apenas internalizam, mas também reproduzem as normas estabelecidas por essas estruturas, muitas vezes sem questionar suas implicações mais amplas. Esse mecanismo de regulação e autocontrole evidencia como o poder

neoliberal se manifesta não apenas nas instituições, mas principalmente nos indivíduos, influenciando suas condutas e formas de existência.

A esse respeito, Zuboff (2021) enfatiza como as plataformas digitais, ao coletarem e analisarem dados de interação, moldam comportamentos e reforçam a lógica do capitalismo de vigilância, em que os indivíduos ajustam suas ações para atender aos critérios de engajamento definidos pelos algoritmos. Nesse cenário, a identidade deixa de ser um espaço de autonomia e expressão livre e passa a ser gerenciada e performada para se alinhar às expectativas do sistema neoliberal, que privilegia eficiência, produtividade e visibilidade, muitas vezes em detrimento da subjetividade e da diversidade. Essas análises reforçam a ideia de que a performatividade digital está intrinsecamente ligada à governança neoliberal e às estruturas algorítmicas que modelam o comportamento humano.

Por sua vez, Ball (2003) aplica o conceito de performatividade ao campo educacional, analisando como as políticas educacionais e as práticas pedagógicas moldam as identidades dos professores e dos alunos. O autor argumenta que a performatividade é uma característica chave do neoliberalismo, que impõe aos educadores a necessidade de “performar” determinadas práticas e resultados, a fim de atender às demandas do mercado e às exigências dos sistemas de avaliação.

Nesse sentido, como afirmam Dardot e Laval (2016, p. 19), “o neoliberalismo não é simplesmente uma política econômica. Ele é, antes de tudo, uma forma de racionalidade que tende a estruturar e organizar não só a ação dos governantes, mas também a conduta dos governados”. Essa perspectiva reforça que as dinâmicas de performatividade, particularmente no campo educacional, estão diretamente associadas à lógica neoliberal, que subordina as práticas escolares aos princípios de eficiência, produtividade e controle. Nesse contexto, as exigências por metas, resultados e indicadores, que são operacionalizadas por meio de plataformas digitais e avaliações externas, configuram uma forma de regulação que transforma os processos educativos e de gestão em objetos de mensuração constante, deslocando o foco da formação integral para o atendimento de demandas pautadas pela lógica do mercado.

Conforme as autoras Cardoso, Terto e Souza (2024), as reformas gerenciais no campo educacional, frequentemente promovidas como soluções para modernizar e aumentar a eficiência dos serviços, têm transferido a responsabilidade pelos resultados para as escolas e seus gestores. Nessa mesma direção, Bourdieu (1998) argumenta que a lógica neoliberal transforma o Estado em um regulador dos mercados, desmontando políticas públicas e estruturas sociais que garantem igualdade. O autor alerta para os impactos desse modelo na educação, especialmente no enfraquecimento da responsabilidade estatal.

Dardot e Laval (2016, p. 23) reforçam essa análise, ao afirmarem que “o Estado não é simplesmente anulado pelo neoliberalismo, mas transformado. Ele se torna o organizador da concorrência e da competição, fabricando normas e condições que garantem o funcionamento do mercado”, ou seja, o Estado não abandona completamente seu papel, mas o reconfigura, deixando de ser primordialmente um provedor universal de direitos para atuar como um gestor da eficiência e regulador dos processos, subordinando as políticas públicas, inclusive as educacionais, às dinâmicas do mercado.

Nesse mesmo sentido, Harvey (2008) complementa essa reflexão ao afirmar que o neoliberalismo não busca necessariamente reduzir o Estado, mas sim redesenhá-lo para atender aos interesses do capital, por meio da promoção da privatização, da responsabilização e da transferência das lógicas de mercado para a gestão pública.

Essa lógica mercantil, orientada por métricas e resultados, desvia a atenção do objetivo central da educação, que deveria ser a promoção da aprendizagem de qualidade e o preparo de cidadãos críticos e conscientes de seus direitos e deveres. Em vez disso, o modelo neoliberal busca moldar os indivíduos apenas para atender às demandas do mercado de trabalho, reforçando a instrumentalização da educação e negligenciando sua dimensão formativa e social. Nesse processo, os princípios fundamentais de uma educação transformadora, que privilegie a formação crítica, social e emancipadora, são comprometidos.

Conforme Srnicek (2017), a plataformização refere-se ao processo no qual plataformas digitais se consolidam como infraestruturas dominantes na organização de atividades econômicas e sociais, reestruturando mercados, fluxos de dados e formas de governança. Ainda de acordo com o autor citado, o conceito de “plataforma” refere-se a infraestruturas digitais que conectam diferentes grupos de usuários e organizam suas interações a partir da coleta e processamento sistemático de dados, os quais estruturam fluxos de serviços, informações e modelos de governança, ecossistemas onde os dados gerados por essas interações são coletados, analisados e utilizados para determinar os fluxos de serviços e informações. A plataforma, portanto, é um modelo de negócios baseado na intermediação e no controle da coleta e uso de dados

Ao coletarem informações sobre os usuários, as plataformas personalizam experiências e direcionam conteúdos específicos, reforçando determinadas identidades e comportamentos. Nesse sentido, Dubar (2006) destaca que as identidades não são fixas, mas continuamente construídas e reconstruídas em interações sociais e institucionais. De modo semelhante, compreendemos, assim como Dardot e Laval (2016) e Harvey (2005), que o Estado não se

ausenta, mas se reorganiza, atuando como regulador dos interesses de mercado, intensificando processos de responsabilização, controle e performatividade, inclusive no campo educacional.

Conforme Dubar (2006), a identidade profissional é construída na articulação entre as trajetórias individuais e os processos institucionais de socialização profissional. Nesse sentido, as mudanças nas formas de organização do trabalho, nos mecanismos de avaliação e nas exigências institucionais produzem efeitos sobre a maneira como os profissionais constroem sentidos sobre sua própria atuação. No contexto da gestão escolar mediada por plataformas digitais, observa-se que a centralidade dos registros, dos indicadores e do monitoramento contínuo tende a produzir novas formas de definição do que significa “ser diretor”, deslocando a identidade profissional de uma atuação centrada na mediação pedagógica e na gestão coletiva para práticas cada vez mais orientadas por resultados, prazos e evidências institucionais.

Destarte, embora a promessa seja de modernização e eficiência, o que se observa na prática é o distanciamento dos princípios formativos e sociais da educação. Esse distanciamento se materializa quando as práticas de gestão passam a ser orientadas prioritariamente por prazos, registros, indicadores e relatórios institucionais, reduzindo o espaço para a mediação pedagógica, para o diálogo com a comunidade escolar e para a construção coletiva de decisões. Nesse contexto, observa-se que o que ganha centralidade na organização do trabalho não são necessariamente os processos formativos, mas aquilo que pode ser registrado, monitorado e mensurado pelos sistemas institucionais. Essa lógica compromete, portanto, a centralidade de uma educação pública, democrática e socialmente referenciada, que deveria priorizar a formação crítica, a cidadania e a emancipação dos sujeitos. Reafirma-se, nesse contexto, a importância dos princípios defendidos por Freire (1996), compreendidos como um horizonte ético, político, pedagógico e administrativo irrenunciável para a gestão escolar e para a defesa do sentido público e formativo da educação.

No contexto digital, essas interações são mediadas por algoritmos que condicionam as escolhas e comportamentos dos indivíduos, moldando suas identidades com base nas normas e padrões predominantes

Os impactos dessa interseção são multifacetados:

- a) As identidades se tornam mais fluidas e menos estáveis, sendo constantemente negociadas e reconstruídas nas plataformas digitais.
- b) A coleta de dados e a personalização das experiências podem ser utilizadas para fins de vigilância e controle, limitando a liberdade individual.
- c) As bolhas de filtro podem contribuir para a polarização das opiniões e para o aumento de discursos de ódio.

- d) O acesso às tecnologias e a capacidade de navegar no mundo digital estão cada vez mais desiguais, ampliando as disparidades sociais.

Nesse sentido, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desempenha um papel central no delineamento de políticas educacionais globais, especialmente em um contexto marcado pela plataformização e performatividade. Essas dinâmicas têm transformado a educação em um campo cada vez mais orientado por métricas, tecnologias digitais e demandas por resultados tangíveis, muitas vezes em detrimento de abordagens mais holísticas e humanistas.

Segundo Williamson (2017), a OCDE promove a plataformização por meio de iniciativas como o *Programme for International Student Assessment* (PISA), que não apenas avalia o desempenho dos estudantes, mas também fornece dados que alimentam plataformas digitais de análise educacional. Essas plataformas utilizam algoritmos para gerar recomendações de políticas e práticas, reforçando a dependência de tecnologias digitais e o papel de empresas privadas no campo educacional.

Por outro lado, a performatividade na educação, conceito amplamente discutido por Ball (2003), envolve a pressão para que escolas, professores e alunos demonstrem eficiência e eficácia com base em indicadores mensuráveis. A OCDE, ao estabelecer padrões globais de desempenho educacional, contribui para a criação de um ambiente em que a educação é frequentemente reduzida a resultados quantificáveis. Essa lógica performativa pode limitar a autonomia dos educadores e priorizar habilidades técnicas em detrimento de competências críticas e criativas. No contexto atual, é possível compreender que o interesse da OCDE em incentivar o uso de plataformas digitais na educação não se limita a uma preocupação administrativa ou de modernização dos processos educacionais, mas está profundamente alinhado à lógica neoliberal que reorganiza as instituições, subordinando-as às dinâmicas de mercado.

Ao colaborar com grandes empresas de tecnologia e consultorias educacionais, a OCDE atua como agente difusor de modelos de gestão baseados na coleta massiva de dados, no monitoramento constante e na avaliação por meio de métricas e indicadores de desempenho. Esse processo reforça mecanismos de performatividade e responsabilização, que submetem escolas e gestores a uma lógica gerencial centrada na eficiência, na produtividade e no controle.

Portanto, ao promover essas plataformas, sustenta-se um modelo de governança algorítmica da educação, que desloca o foco da formação integral e socialmente comprometida para a lógica do desempenho e da adequação às demandas institucionais. Esse movimento pode ser observado quando o trabalho da gestão passa a ser orientado prioritariamente por

indicadores de rendimento, frequência, cumprimento de metas e prazos institucionais, quando reuniões pedagógicas passam a se organizar em torno da análise de dados e relatórios, e quando o planejamento escolar passa a priorizar aquilo que será registrado, monitorado e mensurado pelos sistemas digitais. Nesses contextos, a centralidade dos processos formativos tende a ceder espaço para a centralidade dos resultados, dos indicadores e das evidências institucionais. Como observa Selwyn (2016), a crescente dependência de tecnologias digitais pode exacerbar desigualdades existentes, especialmente em países com infraestrutura tecnológica limitada.

Entretanto, a OCDE também busca equilibrar essas tendências com a promoção de competências socioemocionais e habilidades para o século XXI. Iniciativas como o *Future of Education and Skills 2030*¹⁰ destacam a importância de preparar os estudantes para lidar com desafios complexos, indo além das métricas tradicionais de desempenho. Essa tensão entre a promoção de uma educação mais ampla e a ênfase em resultados mensuráveis reflete os desafios enfrentados pela OCDE em sua tentativa de harmonizar expectativas globais com realidades locais, frequentemente tensionando a educação entre a lógica da padronização e as necessidades contextuais, culturais e sociais de cada território.

Enfim, o papel da OCDE na plataformação e performatividade na educação contemporânea é ambivalente. Por um lado, a organização impulsiona a inovação tecnológica e a padronização global; por outro, enfrenta críticas por promover uma visão tecnocrática e economicista da educação. Cabe aos formuladores de políticas, educadores e pesquisadores avaliar criticamente essas influências, buscando um equilíbrio entre eficiência, equidade e a formação integral dos indivíduos.

É fundamental, portanto, o desenvolvimento de uma consciência crítica em relação aos mecanismos de poder que operam nas plataformas digitais e buscarmos formas de resistir à padronização e à homogeneização. Nesse contexto, a valorização da produção de conteúdos autênticos e a construção de redes de apoio configuram-se como estratégias importantes para o fortalecimento da escola pública. Entende-se por conteúdos autênticos aqueles que partem da realidade dos estudantes, da comunidade e do contexto social em que a escola está inserida,

¹⁰ ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *The Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass 2030*. Paris: OCDE, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/education/2030-project/>. Acesso em: 20 fev. 2025. *Futuro da Educação e Competências 2030* é uma iniciativa global promovida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que busca repensar os objetivos e métodos da educação para atender às demandas do século XXI. Lançado em 2015, o programa enfatiza a importância de uma educação que vá além da formação técnica, promovendo também competências socioemocionais e habilidades cognitivas que preparam os estudantes para a cidadania ativa e para enfrentar os desafios globais, com foco na sustentabilidade, na colaboração e na responsabilidade social.

possibilitando a construção de conhecimentos com sentido social e formativo, e não apenas o cumprimento de atividades padronizadas. Já as redes de apoio referem-se à articulação da escola com famílias, instituições públicas, serviços sociais, universidades e a própria comunidade, constituindo uma rede de relações que contribui para o enfrentamento dos desafios escolares e para a construção de uma gestão mais participativa e democrática.

Conforme Ball (2003), a performatividade constitui um conceito central para analisar as transformações na educação contemporânea em um contexto de globalização tecnológica. Essa lógica regulatória, centrada na busca por eficiência, produtividade e resultados mensuráveis, frequentemente desloca o foco das práticas administrativas para o cumprimento de metas e indicadores padronizados.

No Brasil, o modelo de performatividade se alinha às políticas educacionais voltadas à modernização do sistema público de ensino, bem como levanta questionamentos sobre o impacto dessa abordagem nas especificidades locais e nas dimensões subjetivas que compõem o processo educacional. Paro (2016) destaca que as políticas educacionais influenciadas pelo neoliberalismo tendem a tratar a educação como mercadoria, priorizando resultados quantitativos e eficiência administrativa em detrimento de uma formação integral dos sujeitos. Silva e Pereira (2015) reforçam que essa lógica transforma a escola em um espaço subordinado às demandas do mercado, desvalorizando as particularidades culturais e sociais das comunidades atendidas, o que compromete o papel da educação como instrumento de transformação social e emancipação humana.

A performatividade encontra sua materialização mais evidente na plataformização da educação, caracterizada pela dependência crescente de plataformas digitais para gerenciar, monitorar e organizar as atividades escolares. Essas ferramentas tecnológicas prometem eficiência e inovação, apresentando-se como soluções para desafios estruturais, como a falta de recursos humanos e materiais e a necessidade de modernização administrativa.

Dessa forma, fica evidente que as plataformas podem moldar e orientar os comportamentos dos usuários de modo a maximizar lucros, criando um sistema de poder que pode ser centralizado e opressor. A dinâmica de controle e vigilância presente nas plataformas digitais também dialoga com a análise de Foucault (1975), que, ao discutir as formas de exercício do poder na sociedade moderna, demonstra que esse poder se manifesta de maneira descentralizada, difusa e contínua, operando com elevada eficácia por meio de mecanismos de monitoramento permanente, disciplina e normalização dos comportamentos.

Dentro do contexto da educação pública, a plataformização apresenta tanto possibilidades quanto desafios. Por um lado, a implementação de plataformas digitais pode

oferecer uma forma mais eficiente e acessível de distribuir conteúdo educacional, conectar professores e alunos e integrar diferentes recursos pedagógicos. A utilização de plataformas educacionais tem se expandido globalmente, proporcionando novas maneiras de ensino e aprendizagem, especialmente em um contexto de ensino remoto, como se viu durante a pandemia de COVID-19. Embora Castells (2003) argumente que a internet e as plataformas digitais possuem o potencial de expandir o acesso à educação e democratizar a aprendizagem, ao romper barreiras geográficas e temporais, essa perspectiva, ainda que plausível, está distante de se concretizar de forma equânime e alinhada às especificidades locais.

Na prática, essa promessa de democratização encontra sérias limitações quando se observa que as plataformas são, em sua maioria, desenvolvidas por grandes corporações privadas, cujo interesse principal está subordinado às dinâmicas do mercado e do capitalismo de vigilância. Nesse sentido, Zuboff (2021) é categórica ao evidenciar como esses sistemas operam não para atender às demandas educacionais de forma justa e contextualizada, mas para alimentar um ecossistema de captura, mercantilização e controle de dados, que serve fundamentalmente aos interesses econômicos das empresas, e não às necessidades das instituições educativas.

Lima (2021) reforça esse entendimento ao destacar que a utilização dessas plataformas, sob a lógica gerencialista e empresarial, contribui para a intensificação da burocracia digital e da performatividade, desconsiderando as dinâmicas, os contextos e as demandas específicas de cada realidade escolar.

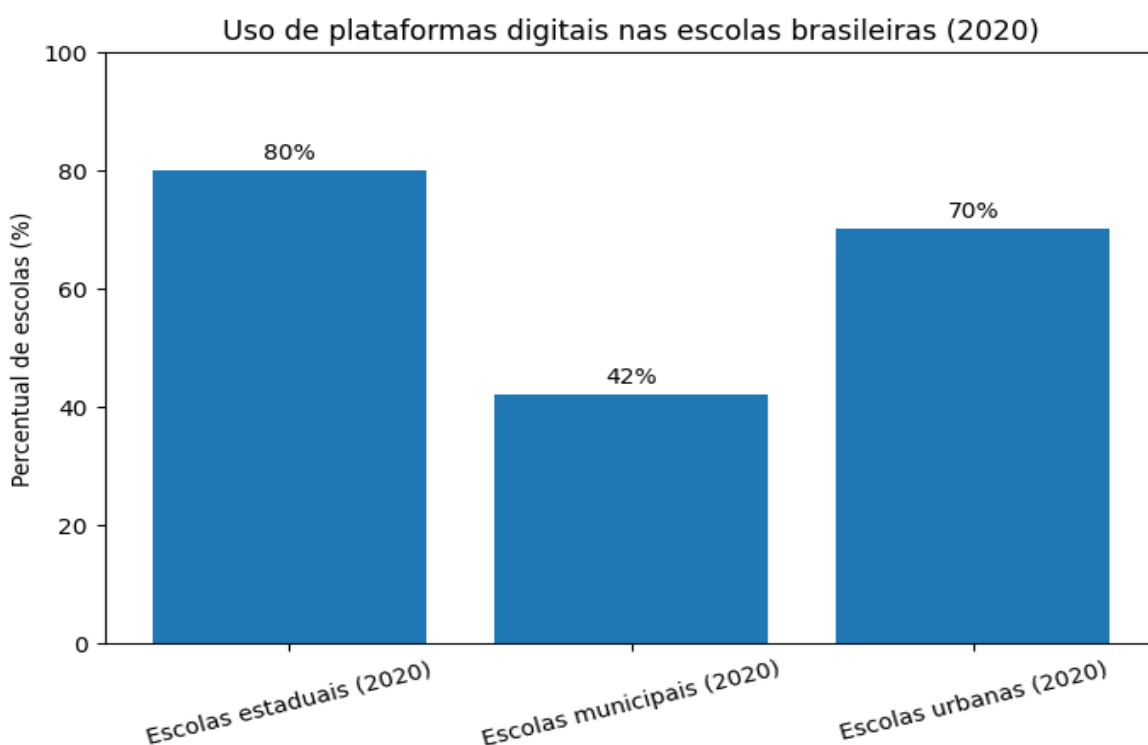
No entanto, a plataformização da educação também apresenta desafios, especialmente no que se refere à inclusão digital, à privacidade dos dados e à equidade no acesso. Embora as plataformas possam potencialmente democratizar processos educativos, elas também exigem que todos os envolvidos nesse processo educativo (profissionais, alunos e comunidade escolar) tenham acesso a uma infraestrutura tecnológica adequada, o que nem sempre é o caso, principalmente em contextos de desigualdade social.

Nesse sentido, embora Castells (2003) reconheça que a globalização digital pode acentuar as desigualdades, especialmente pela exclusão de parcelas da população sem acesso a dispositivos e conexão de qualidade, é necessário ampliar esse debate para além do binômio inclusão/exclusão digital. Como alerta Selwyn (2016), o simples acesso às tecnologias não assegura uma educação de qualidade, pois, quando orientadas pela lógica mercantil, essas ferramentas podem resultar em práticas educativas empobrecidas, com precarização do trabalho docente, mediações frágeis e ausência de processos formativos significativos. Portanto, discutir a digitalização da educação exige refletir não apenas sobre acesso, mas, sobretudo, sobre as

condições em que os processos formativos e administrativos ocorrem, preservando o papel central da escola, que é oferecer uma educação de qualidade, com respeito e equidade.

A possibilidade de um controle excessivo sobre a educação, sem a devida transparência e responsabilidade, pode reduzir a autonomia dos educadores e restringir a diversidade de abordagens administrativas. Embora a plataformização da educação pública seja frequentemente apresentada como uma oportunidade para ampliar o acesso e modernizar a gestão escolar, a verdadeira democratização do ensino vai muito além de massificar o acesso às tecnologias. A implantação de plataformas digitais deve ser acompanhada de políticas públicas que garantam o acesso equitativo à tecnologia, protejam a privacidade dos dados dos usuários e evitem a centralização do poder educacional nas mãos de corporações privadas. Ela exige condições que assegurem qualidade, mediação pedagógica qualificada e respeito às especificidades dos contextos educativos, o que torna indispensável uma abordagem crítica e reflexiva sobre seus usos e impactos.

Gráfico 1 – Evolução do uso das Plataformas Digitais nas Escolas Brasileiras



Fonte: Criada pela autora a partir dos dados apresentados no Censo do Ensino Superior de 2019, conduzido pelo INEP e a Pesquisa TIC Educação 2020.

O ano de 2020 constitui um marco excepcional na adoção de plataformas digitais pelas escolas brasileiras, uma vez que os dados da Pesquisa TIC Educação evidenciam um crescimento abrupto e emergencial, associado às condições impostas pela pandemia de

COVID-19. Nos anos subsequentes, embora o uso das tecnologias digitais tenha se mantido presente no cotidiano escolar, os indicadores passam a refletir outros aspectos, como infraestrutura, qualidade de acesso e tipos de uso, não sendo diretamente comparáveis aos dados de 2020.

No contexto da Educação Básica, a adoção de plataformas digitais de aprendizagem teve um aumento drástico, conforme demonstrado pela Pesquisa TIC Educação 2020. Em 2019, 28% das escolas brasileiras usavam recursos digitais. No entanto, esse número saltou para 80% nas escolas estaduais, 42% nas municipais e 70% nas escolas localizadas em áreas urbanas durante 2020, ano em que a pandemia forçou a migração em massa para o ensino remoto. Esse aumento expressivo no uso de tecnologias nas escolas reflete a pressão para adaptar as atividades pedagógicas ao novo contexto, que demandava soluções rápidas e eficazes para garantir a continuidade do aprendizado dos estudantes.

Esses dados indicam uma transformação significativa na forma como a educação é realizada no Brasil, com uma crescente dependência de plataformas digitais. Entretanto, essa evolução também levanta preocupações sobre a dependência de plataformas estrangeiras, como Google e Microsoft, que controlam as ferramentas e os dados educacionais. Além disso, evidencia-se a necessidade de uma reflexão crítica sobre a presença dessas plataformas na educação, considerando os riscos de desvalorização do trabalho dos educadores e, sobretudo, as implicações que esses sistemas podem produzir sobre a autonomia da gestão escolar.

Essa lógica mercantil, orientada por métricas e resultados, desvia a atenção do objetivo central da educação, que deveria ser a promoção da aprendizagem de qualidade e o preparo de cidadãos críticos e conscientes de seus direitos e deveres. Em vez disso, o modelo neoliberal busca moldar os indivíduos apenas para atender às demandas do mercado de trabalho, reforçando a instrumentalização da educação e negligenciando sua dimensão formativa e social. Nesse processo, os princípios fundamentais de uma educação transformadora, que privilegie a formação cidadã e a emancipação social, são comprometidos.

Para combater essa lógica neoliberal, é imprescindível que as escolas superem essa visão reducionista de gestão e avancem na prática dos princípios da gestão democrática. Esse modelo exige a participação efetiva de todos os atores da comunidade escolar, gestores, professores, estudantes e famílias, em um processo colaborativo e inclusivo. Apenas por meio da aplicação concreta da gestão democrática será possível transformar a escola em um espaço comprometido com a qualidade da educação, o desenvolvimento integral dos alunos e a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, rompendo com os paradigmas impostos pelo neoliberalismo.

A plataformização da educação tem se mostrado um fenômeno cada vez mais relevante no Brasil, especialmente no contexto da pandemia de COVID-19, que acelerou a transição de práticas educacionais presenciais para modelos digitais. Esse processo reflete a crescente dependência de tecnologias para mediar o ensino e a gestão escolar, destacando tanto avanços quanto implicações no acesso e uso dessas ferramentas.

Nesse cenário desafiador do uso dessas plataformas na educação no Brasil, o Comitê Gestor da Internet (CGI.br), que é uma entidade brasileira criada em 1995, tem a missão de coordenar e integrar as iniciativas relacionadas à governança da internet no Brasil. Ele atua na formulação de políticas públicas relacionadas à infraestrutura e à utilização da internet, sendo responsável pela definição de normas e diretrizes que impactam a sociedade digital brasileira. O CGI.br também tem um papel importante na promoção da inclusão digital, no desenvolvimento de soluções para a segurança da rede e na defesa da liberdade de expressão e dos direitos dos usuários.

Dentro do contexto da plataformização da educação, o Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br) lançou, em junho de 2024, o estudo “Educação em um cenário de plataformização e de economia de dados”, coordenado pelo professor Rafael Evangelista, da Unicamp. O relatório analisa criticamente a crescente dependência de plataformas digitais na educação pública brasileira, destacando os riscos associados à concentração de dados, à dependência de infraestruturas estrangeiras e à ausência de políticas públicas que garantam soberania tecnológica e proteção de dados no setor educacional. O referido estudo está estruturado em três partes:

a primeira analisa o modelo de negócios para entender por que essas plataformas oferecem infraestrutura de graça; a segunda faz um mapeamento detalhado dos acordos e negociações envolvidos; e a terceira propõe alternativas, considerando exemplos internacionais para pensar uma nova estrutura educacional para o Brasil (CGI.br, 2024, p. 7).

A pesquisa sobre a plataformização aborda como a educação no Brasil tem se tornado cada vez mais dependente dessas plataformas, como Google Classroom, Microsoft Teams, Zoom e outras, que, ao oferecerem serviços gratuitos, acabam capturando dados acadêmicos e pessoais de estudantes e professores, impactando diretamente a privacidade e a autonomia da educação brasileira.

O CGI.br alerta para o fato de que essas plataformas, ao fornecerem soluções como e-mails institucionais, armazenamento na nuvem e videoconferências, colocam o Brasil em uma posição de dependência tecnológica de empresas estrangeiras. Embora essas ferramentas

tragam benefícios para o ensino, elas também colocam em risco a soberania digital do país, uma vez que dados sensíveis do ambiente educacional ficam sob o controle de corporações privadas, que podem alterá-los ou usá-los de acordo com seus próprios interesses comerciais.

O CGI.br, ao analisar os impactos da plataformação na educação, discute soluções que possam garantir ao Brasil controle sobre suas infraestruturas tecnológicas. Defende-se, nesse sentido, o desenvolvimento de plataformas nacionais que respeitem a privacidade dos usuários e fortaleçam a autonomia digital do país. A necessidade de políticas públicas que fomentem a soberania digital, aliada ao incentivo à criação de soluções locais e à consolidação da governança digital, é apontada como essencial para evitar que a educação nacional se torne dependente das grandes corporações tecnológicas estrangeiras.

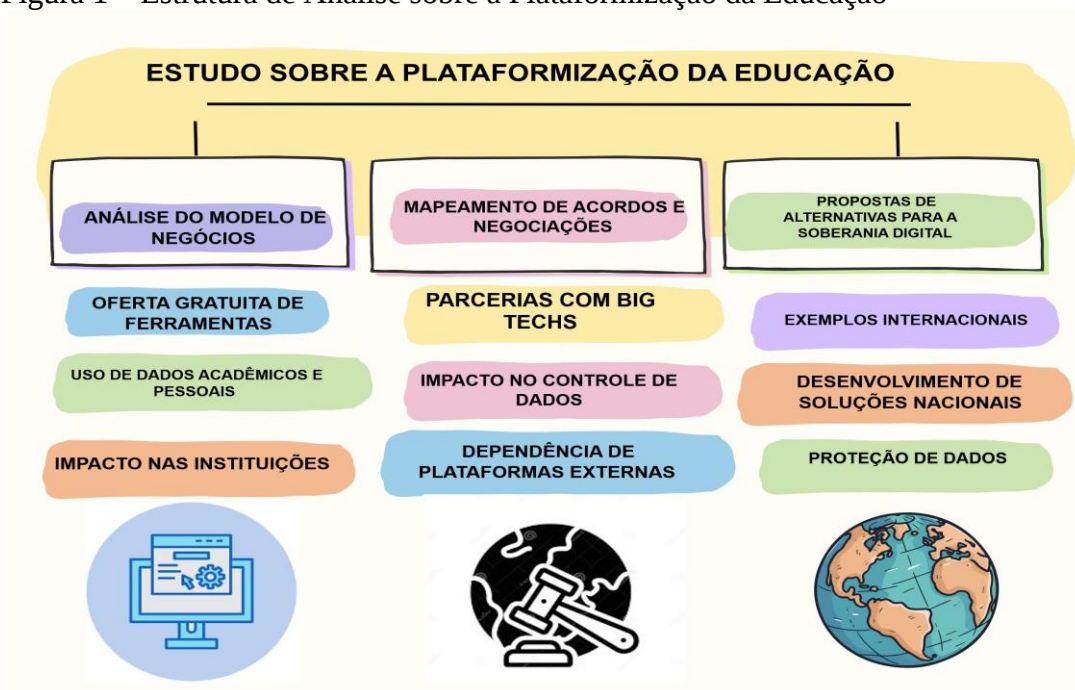
Essa discussão é aprofundada no programa Rádio Câmara – Papo de Futuro, episódio EP#89¹¹, Plataformação da Educação e o ataque à soberania digital –, transmitido em 29 de outubro de 2024. O episódio explorou como o modelo de negócios das *big techs*, ao dominar ferramentas educacionais por meio de soluções aparentemente gratuitas, impacta a autonomia das escolas brasileiras ao se apropriar de dados sensíveis de alunos e professores.

Beth Veloso (2024), jornalista e consultora legislativa da Câmara, trouxe uma reflexão relevante ao ser questionada sobre como transformar os estudos sobre o tema em ações concretas. Baseando-se em autores como Harari (2015) e Saura (2016), ela defendeu que a autonomia educacional do Brasil depende do investimento em tecnologias próprias, que reduzam a dependência de plataformas estrangeiras e assegurem a proteção de dados estratégicos. Além disso, enfatizou a necessidade de questionar as ideologias subjacentes às ferramentas tecnológicas, que muitas vezes moldam as políticas educacionais de maneira padronizada e desalinhada com as necessidades locais.

A organização, apresentada no organograma, permite compreender como cada etapa contribui para um diagnóstico abrangente e aponta caminhos para a superação dos desafios enfrentados pela educação brasileira no contexto da plataformação.

¹¹ O episódio **EP#89 – Plataformação da Educação e o ataque à soberania digital**, do programa **Rádio Câmara – Papo de Futuro**, foi transmitido em **29 de outubro de 2024** e contou com a participação da **jornalista e consultora legislativa Beth Veloso**, que discutiu os **impactos da plataformação no contexto educacional brasileiro**. Embora o título correto do episódio seja **EP#89**, o **link oficial da Rádio Câmara** o identifica como **EP#87**, o que pode indicar um **erro de indexação no site**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/radio/programas/1106337-ep87-plataformizacao-da-educacao-e-o-ataque-a-soberania-digital/>. Acesso em: 9 nov. 2024.

Figura 1 – Estrutura de Análise sobre a Plataformização da Educação



Fonte: Criada pela autora a partir dos dados apresentados pelo Comitê Gestor da Internet (CGI), 2024.

O levantamento sobre a plataformização da educação, divulgado pelo Comitê Gestor da Internet (CGI), inicia com uma análise detalhada dos modelos de negócios das grandes plataformas tecnológicas, como Google, Microsoft e Amazon, que oferecem suas soluções educacionais de forma gratuita. O objetivo dessa primeira etapa é entender como essas empresas de tecnologia conseguem disponibilizar ferramentas como e-mails, videoconferências e serviços de computação em nuvem para escolas e universidades e quais são os interesses comerciais por trás dessa oferta. Essas plataformas se tornam essenciais no cotidiano educacional, mas a pesquisa aponta que a monetização dos serviços ocorre através da coleta e análise de dados, especialmente os dados pessoais e acadêmicos dos alunos. Esse processo de captura de informações se torna uma questão crítica, pois a dependência crescente das plataformas tecnológicas coloca em risco a privacidade e a soberania digital das instituições educacionais.

A segunda etapa do trabalho foca no mapeamento dos acordos e negociações entre as instituições educacionais e as plataformas de tecnologia. Aqui, a prospecção detalha como as escolas e universidades, ao firmarem parcerias com essas grandes empresas, acabam comprometendo o controle sobre seus dados. O fornecimento de serviços como e-mails institucionais e armazenamento de dados digitais muitas vezes acontece sem uma avaliação profunda dos impactos a longo prazo, principalmente no que se refere à segurança e à

privacidade das informações. O estudo revela que, ao adotarem essas plataformas, as instituições ficam vulneráveis a mudanças nas políticas de serviço das empresas de tecnologia, como a alteração das condições de uso ou a cobrança por serviços anteriormente gratuitos, além de uma possível perda de autonomia no processo educacional.

Por fim, a terceira etapa do estudo apresenta propostas de alternativas para reduzir a dependência das plataformas estrangeiras e garantir a soberania digital do Brasil. A sugestão principal é o desenvolvimento de infraestrutura tecnológica própria para o setor educacional, como servidores e soluções de armazenamento locais, a fim de garantir o controle nacional sobre os dados educacionais.

Além disso, menciona exemplos internacionais, como o projeto GAIA-X, desenvolvido na União Europeia, que visa criar uma infraestrutura de dados independente e segura. A proposta enfatiza a necessidade de políticas públicas que incentivem a criação de soluções tecnológicas nacionais, visando assegurar não somente a soberania digital, mas também a proteção da privacidade e a segurança dos dados dos estudantes.

A análise dessas três etapas é especialmente relevante para esta pesquisa, pois fornece um referencial crítico fundamental para compreender os impactos do uso de plataformas digitais no contexto da gestão escolar, particularmente no caso da plataforma SISAEDUC, adotada na rede municipal de Apodi/RN. Ao explorar os interesses comerciais, os riscos à privacidade e as possibilidades de alternativas soberanas, o estudo do CGI.br contribui diretamente para o entendimento das implicações políticas, pedagógicas e éticas envolvidas na plataformização da educação pública, permitindo que a pesquisa vá além da descrição do uso da ferramenta e proponha reflexões sobre sua apropriação consciente, seus limites e suas possibilidades no contexto da gestão escolar.

Em uma visão geral, esse aprofundamento alerta para os impactos da plataformização da educação no Brasil, destacando como a crescente dependência das grandes empresas tecnológicas compromete a soberania digital do país. As soluções propostas visam não apenas reduzir essa dependência, mas também promover o desenvolvimento de plataformas tecnológicas nacionais, alinhadas com os interesses educacionais e a proteção dos dados. As propostas sugerem uma governança digital mais autônoma, capaz de equilibrar as oportunidades tecnológicas com a segurança e a privacidade necessárias para o avanço da educação no país.

No entanto, a plataformização não se limita a facilitar processos ou promover eficiência. Conforme Zuboff (2021), essas tecnologias operam sob a lógica do capitalismo de vigilância, coletando e analisando dados para moldar comportamentos e maximizar lucros. Esse modelo

levanta preocupações éticas e políticas, especialmente em contextos educacionais. A captura e o uso de dados de estudantes e professores podem comprometer a privacidade e a autonomia pedagógica, centralizando o poder em grandes corporações tecnológicas. Além disso, a padronização proposta por essas plataformas frequentemente negligencia as especificidades locais, culturais e pedagógicas que deveriam ser centrais em qualquer abordagem educacional.

Ball (2003) ressalta que, no contexto da performatividade, as práticas educacionais passam a ser moldadas por políticas que priorizam resultados mensuráveis e indicadores padronizados, desconsiderando as particularidades dos contextos escolares. Posteriormente, Ball (2014) aprofunda essa análise ao destacar que as políticas educacionais contemporâneas são cada vez mais orientadas por uma racionalidade de mercado, na qual a ênfase em resultados, eficiência e desempenho transforma a educação em mercadoria, esvaziando seu papel social e emancipador. Essa lógica neoliberal tende a desumanizar os processos educativos, convertendo a escola em um instrumento de controle e produtividade, em detrimento de abordagens que valorizem as diversidades culturais e as necessidades pedagógicas locais. A lógica neoliberal e a performatividade no contexto educacional frequentemente desumanizam as práticas pedagógicas, focando exclusivamente em metas e indicadores quantitativos.

Nesse sentido, Dubar (2006) enfatiza a importância de compreender os processos de formação identitária em sua dimensão relacional e humanizadora, ressaltando que a educação deve priorizar a construção de assuntos críticos, autônomos e conscientes. A abordagem humanizadora proposta pelo autor reflete a necessidade de superar modelos reducionistas, permitindo que as práticas educativas valorizem as especificidades culturais e subjetivas dos indivíduos, promovendo uma formação integral que transcenda os interesses meramente mercadológicos.

Outro desafio expressivo no processo de digitalização da educação no Brasil diz respeito à desigualdade no acesso às tecnologias, fator que contribui para a perpetuação das disparidades educacionais em um país marcado por profundas desigualdades sociais e regionais. No entanto, essa expansão acelerada expõe as limitações de acesso enfrentadas por estudantes de regiões rurais ou em situação de vulnerabilidade socioeconômica, onde a conexão com a internet de qualidade e a disponibilidade de dispositivos permanecem insuficientes. Essa exclusão digital compromete diretamente as condições de aprendizagem e amplia desigualdades estruturais que a educação, idealmente, deveria combater.

Além das questões de acesso, a centralização dos processos educacionais em plataformas administradas por corporações estrangeiras, como Google e Microsoft, intensifica a dependência tecnológica do país. Esse cenário levanta preocupações em torno da soberania

digital e da governança sobre os dados sensíveis da comunidade escolar. Já mencionamos anteriormente o estudo coordenado por Rafael Evangelista, apresentando alguns de seus dados e resultados obtidos.

O relatório destaca os riscos relacionados à concentração de dados, à ausência de políticas públicas robustas e à fragilidade da infraestrutura nacional frente à atuação de grandes empresas do setor tecnológico. Com base nessas análises, o estudo propõe a criação de plataformas educacionais locais, fundamentadas em princípios de governança digital democrática, como uma estratégia para preservar a autonomia institucional e evitar a mercantilização indiscriminada de dados educacionais.

Para que as plataformas digitais contribuam efetivamente para a educação, é essencial equilibrar a busca por eficiência com o respeito à diversidade e à autonomia pedagógica, o que requer investimentos em infraestrutura tecnológica, formação contínua de educadores e políticas públicas que assegurem o acesso equitativo às tecnologias. A educação, enquanto espaço de formação cidadã e social, deve resistir à tendência de desumanização e vigilância, garantindo que as plataformas sejam ferramentas de apoio, e não de controle, na construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Nesse contexto, a plataforma SISAEDUC (Sistema de Auxílio à Educação) apresenta-se como objeto central desta pesquisa, exemplificando as dinâmicas de performatividade e platformização no sistema educacional brasileiro. A investigação busca responder como a plataforma tem sido utilizada pelos diretores das escolas públicas municipais de Apodi/RN e quais são suas implicações no cotidiano escolar.

Desenvolvida por uma empresa privada, a SISAEDUC promete integrar e gerenciar processos escolares, fornecendo dados detalhados sobre frequência, desempenho acadêmico e outras métricas. Apresentada como uma solução tecnológica para modernizar a gestão escolar, a plataforma também levanta questões críticas, como o tratamento de dados sensíveis, a transparência de seus processos e as implicações pedagógicas e administrativas de seu uso.

A análise das implicações do uso da plataforma SISAEDUC no trabalho escolar demandou uma abordagem criteriosa, capaz de apreender as tensões, os sentidos e as transformações produzidas pela incorporação da plataforma no cotidiano da gestão escolar

4 PLATAFORMAS DIGITAIS E A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA

As transformações sociais e culturais decorrentes da presença cada vez mais intensa das tecnologias digitais alcançam também o universo escolar, reconfigurando modos de gestão, comunicação e tomada de decisão. No âmbito educacional, observa-se a crescente adoção de plataformas digitais voltadas à organização administrativa, à sistematização de informações e ao acompanhamento de processos pedagógicos. Todavia, no contexto da escola pública, a introdução dessas tecnologias não pode ser compreendida apenas como um avanço técnico. Trata-se de um fenômeno que reconfigura práticas e racionalidades, incidindo diretamente sobre o trabalho pedagógico, a função social da escola e as formas de regulação que atravessam as políticas educacionais contemporâneas.

A presença das plataformas digitais, embora associada ao discurso da inovação e da modernização, suscita questões que ultrapassam a operacionalidade dos sistemas. Elas introduzem novas lógicas de controle, mensuração e responsabilização, ao mesmo tempo que podem abrir possibilidades de ampliação da transparência e do acesso à informação. A tensão entre esses dois movimentos – a democratização da gestão e a racionalização tecnocrática – constitui um dos principais desafios da educação pública contemporânea.

À luz das transformações recentes do capitalismo digital, compreender a gestão escolar na contemporaneidade exige considerar a plataformização como processo estruturante da organização institucional. Conforme analisa Srnicek (2017), as plataformas consolidam-se como infraestruturas centrais na mediação de atividades econômicas e sociais, tendo os dados como recurso estratégico. De modo complementar, Dijck (2018) evidencia que a sociedade das plataformas reorganiza fluxos informacionais e redefine formas de governança por meio de arquiteturas digitais programáveis.

Nesse cenário, as tecnologias digitais deixam de representar apenas instrumentos de modernização administrativa e passam a expressar novas racionalidades políticas e econômicas, orientadas pela centralidade dos dados, pela governança algorítmica e pela lógica da mensuração. Assim, analisar a gestão escolar em tempos de plataformização implica investigar como essas infraestruturas digitais reconfiguram relações de poder, tensionam a autonomia dos sujeitos e disputam os sentidos atribuídos à função social da escola pública.

Cabe, portanto, interrogar se a integração tecnológica nas escolas tem contribuído para fortalecer a autonomia e a democratização da gestão ou se tem reforçado práticas de controle e performatividade, tensionando o ideal de uma escola pública comprometida com a cidadania e a justiça social. Nessa perspectiva, percebe-se que a presença das plataformas digitais nas

escolas não pode se limitar a um uso conformista, pautado apenas pela lógica técnica ou mercadológica. Para que essas ferramentas realmente contribuam para a educação pública, é indispensável uma formação que vá além do domínio técnico: trata-se de cultivar uma formação crítica, capaz de perceber que a educação não existe para servir ao mercado, mas para servir à vida e à formação humana e social dos indivíduos. Precisamos ter clareza de que não somos seres mecânicos e que as plataformas digitais devem estar a serviço dos sujeitos e sob seu controle, e não o contrário. Somente assim será possível articular inovação tecnológica com gestão escolar democrática, sem perder de vista que a finalidade maior da escola pública é a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

4.1 Gestão escolar e a Governança Pública na era digital

A consolidação da chamada era digital tem provocado reconfigurações profundas em distintos campos da vida social, incluindo o campo educacional. Caracterizada pela intensificação do uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), pela centralidade dos dados e pela automação de processos, essa nova configuração histórica introduz outras formas de organização e regulação institucional. No âmbito da educação básica pública, tais mudanças afetam diretamente as práticas de gestão escolar, especialmente a partir da incorporação de plataformas digitais nos processos administrativos.

Nesse cenário, torna-se fundamental refletir a respeito do papel da gestão escolar e do tipo de governo que se faz necessário diante das exigências e das contradições da era digital. Trata-se de pensar para além do uso instrumental das tecnologias, considerando os efeitos políticos, pedagógicos e subjetivos que sua presença produz no cotidiano das escolas. Lück (2009, 2013) compreende a gestão como processo formativo, político e democrático, que mobiliza sujeitos, saberes e práticas em torno de um projeto pedagógico coletivo. Para a autora, reduzir a gestão à dimensão burocrática significa enfraquecer seu papel de liderança educacional e de promoção da aprendizagem. Nessa mesma direção, Lima (2011) enfatiza que a gestão deve ser entendida como espaço de democratização, participação e emancipação, e não como mera execução de políticas administrativas centralizadoras. Já Paro (2015) destaca a natureza política da gestão e denuncia os riscos de sua colonização por lógicas empresariais e mercadológicas, que tendem a esvaziar a função educativa da escola ao priorizar a produtividade e o controle.

Corroborando essas análises, Libâneo (2012) defende que a gestão escolar tem uma dimensão eminentemente pedagógica, articulando os processos administrativos e políticos à

finalidade maior da escola: garantir o direito à aprendizagem e à formação cidadã. Para o autor, não há gestão sem intencionalidade formativa, de modo que compreendê-la apenas como aparato organizativo equivale a negar sua essência educativa.

Nesse sentido, compartilhamos do entendimento desses autores, ao afirmarem que a gestão escolar deve ser concebida como prática política e pedagógica, comprometida com a justiça social, a valorização da diversidade e a construção de espaços participativos. A experiência prática vivenciada no âmbito da educação básica reforça essa leitura: quando a gestão se orienta exclusivamente por metas externas, perde-se a centralidade da formação humana e democrática, missão primeira da escola pública.

Entretanto, o avanço das tecnologias digitais, em especial a plataformização da gestão, introduz uma nova racionalidade que desafia os fundamentos éticos, administrativos e pedagógicos que sustentam a escola pública. A utilização de sistemas informatizados de controle, coleta de dados e monitoramento de indicadores de desempenho tem levado muitos gestores escolares a reorganizarem suas ações a partir de parâmetros externos, frequentemente alheios às especificidades dos contextos escolares.

Nesse ponto, cabe recorrer à noção de governo em Foucault (2008), que compreende o governar como a condução das condutas por meio de dispositivos que moldam comportamentos, orientam decisões e configuram saberes. As plataformas digitais, nesse sentido, atuam como tecnologias de governo, que regulam o trabalho da gestão escolar, direcionam práticas e estabelecem modos específicos de enxergar o que é relevante, mensurável e valorizado. Na era da plataformização, torna-se necessário questionar quem define o que é relevante, mensurável e valorizado na gestão escolar. Muitas vezes, os critérios de relevância são orientados por indicadores sistêmicos e arquiteturas digitais externas à escola, priorizando aquilo que pode ser quantificado e comparado. Tal lógica pode deslocar a centralidade do projeto político-pedagógico para exigências administrativas e métricas de desempenho, evidenciando que a disputa não é apenas tecnológica, mas política e normativa.

Ao operar tais sistemas, o gestor é frequentemente convocado a atender as exigências de metas, relatórios e indicadores, o que o aproxima da lógica da performatividade, conforme analisada por Ball (2014). Nessa lógica, o valor do trabalho educacional é medido pela sua capacidade de gerar resultados mensuráveis, muitas vezes dissociados da complexidade que envolve os processos de ensino-aprendizagem. Essa dinâmica pode conduzir a um deslocamento do foco da gestão: da mediação pedagógica para o cumprimento de metas institucionais, do coletivo escolar para o sistema de controle.

Corroborar-se com a perspectiva de Lück (2009), ao defender que a gestão escolar deve manter-se fiel à sua natureza formadora, ética e situada em uma escola que tem como função central contribuir para a formação de sujeitos ativos e críticos. Nesse contexto, o gestor precisa exercer uma liderança reflexiva diante das tecnologias, apropriando-se das ferramentas digitais de forma contextualizada, jamais subordinando o projeto educativo à sua lógica técnica.

A crítica a essa racionalidade tecnocrática é aprofundada por Freire (1996), ao afirmar que a educação não pode se render à burocratização e à submissão acrítica a modelos preestabelecidos. Para ele, a gestão escolar deve ser espaço de escuta, diálogo e problematização, e não de silenciamento ou naturalização da autoridade imposta por aparatos administrativos. Nesse sentido, as plataformas podem tornar-se instrumentos de dominação, a menos que sejam reconfiguradas no interior da prática escolar com base em princípios pedagógicos e políticos.

De acordo com Santos (2008), a gestão escolar deve superar os modelos únicos e globalizantes, valorizando os saberes locais, os contextos culturais e as múltiplas formas de organização da escola. Sua proposta de uma *ecologia de saberes* questiona a monocultura do conhecimento hegemônico e reivindica práticas educativas mais democráticas e contextualizadas. Nesse sentido, a imposição de plataformas digitais padronizadas, alheias às realidades escolares, pode ser entendida como uma forma de colonialidade digital, conceito discutido por Saura (2016), ao evidenciar que algoritmos e sistemas educacionais digitais não apenas organizam processos, mas também reproduzem lógicas de dominação e dependência tecnológica.

Essa crítica encontra eco em Selwyn (2016), que questiona a ideia de neutralidade tecnológica e enfatiza que as plataformas digitais carregam valores, interesses políticos e decisões corporativas. Zuboff (2021) aprofunda essa reflexão ao denunciar o avanço do capitalismo de vigilância, no qual os dados escolares se tornam mercadoria, sendo usados para prever e modelar comportamentos, inclusive no campo educacional.

No contexto brasileiro, Rafael Evangelista (2023), alerta para a crescente dependência de plataformas privadas, muitas delas de origem estrangeira, que operam com baixa transparência e ausência de regulação pública. O autor defende a construção de plataformas públicas, éticas e soberanas, que assegurem a autonomia institucional e a proteção dos dados escolares. Para que isso se concretize, é imprescindível que os gestores escolares se posicionem ativamente no debate sobre a governança digital da educação.

Dessa forma, o governo necessário na era digital é aquele que se fundamenta em princípios democráticos, críticos e formativos. Não se trata de rejeitar a tecnologia, mas de

incorporá-la com consciência, respeitando os tempos, sujeitos e especificidades de cada escola. Cabe à gestão escolar garantir que as plataformas estejam a serviço do projeto político-pedagógico da instituição, e não o contrário. Essa é uma tarefa que exige não apenas competência técnica, mas, sobretudo, compromisso ético e político com a educação pública e emancipadora.

4.2. Plataformas digitais no contexto do estado do Rio Grande do Norte e a Plataforma SISAEDUC no município de Apodi/RN

O processo de digitalização da gestão escolar no estado do Rio Grande do Norte insere-se em um movimento mais amplo de transformação tecnológica e governança digital, alinhado às políticas nacionais de modernização administrativa e à Política Nacional de Educação Digital (PNED), instituída pela Lei n. 14.533/2023. Essa legislação define quatro eixos estruturantes: inclusão digital, educação digital escolar, capacitação e pesquisa e desenvolvimento (P&D), configurando um marco de orientação para os entes federativos no desenvolvimento de ações voltadas à integração das tecnologias digitais nos processos educacionais.

No âmbito estadual, o Decreto n. 33.093/2023 criou a Política Estadual de Transformação Digital, que instituiu o portal RN Mais Digital e o Sistema Integrado de Gestão Digital (SIG-Digital), com o propósito de fortalecer a prestação de serviços públicos *online*, ampliar a interoperabilidade entre órgãos e otimizar a gestão de dados. Essa diretriz articula-se com a Lei Estadual n. 11.673/2024, que instituiu a Política Estadual de Educação Digital – Cidadania Digital, a qual tem como foco o uso responsável e ético das tecnologias, a alfabetização digital e a formação cidadã no ambiente virtual. Ambas as normativas se conectam diretamente à PNED, revelando o esforço do Estado em promover a cultura digital como princípio educativo e administrativo.

No campo da gestão escolar, a Secretaria de Estado da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer (SEEC/RN) vem operando, há mais de uma década, o SIGEduc, uma plataforma própria voltada à gestão pedagógica e administrativa das escolas estaduais. O sistema permite o controle de matrícula, frequência, rendimento escolar e comunicação com as famílias, sendo referência regional no uso de tecnologias aplicadas à administração pública educacional. Esse movimento estadual de informatização serviu como base e incentivo para que municípios potiguares desenvolvessem ou contratassem plataformas específicas de gestão escolar, buscando adaptar-se às demandas locais.

É nesse contexto que se insere o SISAEDUC, plataforma adotada pela Rede Municipal de Ensino de Apodi/RN, cuja implantação ocorreu em 2021. O município aderiu à ferramenta com o intuito de modernizar os processos administrativos e pedagógicos, centralizando informações sobre matrícula, frequência, notas, históricos escolares e comunicação entre escola e famílias. A implementação foi conduzida pela Secretaria Municipal de Educação, que organizou formações em etapas, primeiro voltadas aos técnicos da secretaria, depois aos gestores escolares e, por fim, aos professores, garantindo a transição gradual do modelo manual de registro para o modelo digital.

A adoção do SISAEDUC em Apodi deve ser compreendida como resultado da confluência entre políticas estaduais e nacionais de digitalização e das necessidades locais de aprimoramento da gestão escolar. Tal escolha também reflete o esforço do município em integrar-se à lógica da governança digital, fortalecendo a capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação das ações educacionais. Ao mesmo tempo, esse processo traz desafios significativos, como a dependência tecnológica, a formação continuada de servidores e a necessidade de assegurar a segurança e a ética no uso dos dados educacionais.

Em termos comparativos, o caso de Apodi apresenta convergências, com experiências identificadas no Estado do Conhecimento, nas quais diferentes municípios implementaram plataformas digitais tanto desenvolvidas por instituições públicas quanto contratadas junto a empresas privadas, muitas vezes inspiradas em modelos estaduais já consolidados. Entre as convergências observadas destacam-se a centralização dos registros acadêmicos e administrativos em sistemas digitais integrados, a padronização de procedimentos como matrícula e diário eletrônico, a intensificação da produção de relatórios e indicadores de desempenho, bem como o fortalecimento de mecanismos de acompanhamento das rotinas escolares por meio de registros informatizados, que têm em comum a busca pela centralização de dados escolares, a ampliação da comunicação com a comunidade e a adoção de indicadores para acompanhamento pedagógico e administrativo. Contudo, revelam também tensões relativas à padronização das práticas de gestão, ao controle algorítmico das rotinas escolares e ao risco de performatividade, no sentido proposto por Ball (2005), em que a ação educativa passa a ser orientada por métricas e resultados mensuráveis.

Nessa perspectiva, a plataformização da gestão escolar no Rio Grande do Norte, particularmente no município de Apodi, evidencia uma dupla face: por um lado, o avanço tecnológico e a modernização administrativa; por outro, o risco de subordinação da escola às racionalidades técnicas que reduzem a autonomia e transformam a ação administrativa em um campo performado por indicadores digitais. A análise do SISAEDUC, portanto, permite

compreender como os ideais de inovação e eficiência, amplamente difundidos pelas políticas de governo digital, se materializam e se tensionam na prática cotidiana da gestão escolar pública.

4.3. Funções do diretor na escola pública e o uso das plataformas digitais

A função do diretor escolar, no contexto da escola pública brasileira, assume papel decisivo na mediação entre as políticas educacionais, a gestão administrativa e o projeto pedagógico da escola. Mais do que um executor de tarefas burocráticas, o diretor é um sujeito político e formativo, cuja atuação reflete concepções de gestão e valores que atravessam o campo educacional. Na contemporaneidade, marcada pela platformização da gestão e pela expansão das tecnologias digitais, suas práticas passam a ser influenciadas por novas racionalidades, ora democráticas e participativas, ora tecnocráticas e performativas, exigindo uma leitura crítica das relações entre poder, autonomia e controle que se instauram nesse cenário.

Sob a perspectiva de Paro (2015), a gestão escolar é antes de tudo uma prática política, orientada pela formação humana e pela democracia. Para o autor, compreender a direção apenas como administração é reduzir a escola à lógica instrumental e ao cumprimento de metas. O diretor, nesse sentido, não é apenas gestor, mas articulador do coletivo escolar, responsável por criar condições para a participação, o diálogo e a construção coletiva do projeto pedagógico. As tecnologias digitais, nesse horizonte, devem ser apropriadas como meios de fortalecimento da gestão democrática, e não como instrumentos de controle e vigilância.

Libâneo (2012) reforça essa concepção ao defender que a gestão escolar é indissociável da dimensão pedagógica. Cada decisão administrativa incide sobre o processo de ensino e aprendizagem, o que exige do diretor uma intencionalidade formativa e ética. Desse modo, a incorporação de plataformas digitais deve ser pensada não apenas pela sua funcionalidade técnica, mas também pelos efeitos pedagógicos e sociais que produzem. Quando o uso da tecnologia se distancia da reflexão crítica, corre-se o risco de que a gestão se converta em mera rotina operacional, afastando-se de sua finalidade educativa e emancipadora.

Nessa direção, Lima (2011) contribui de forma decisiva ao distinguir entre modelos de gestão democrática e modelos gerencialistas, mostrando que cada uma expressa racionalidade política distinta. O autor argumenta que a gestão democrática se fundamenta na participação, na autonomia e no diálogo entre os sujeitos, reconhecendo a escola como espaço público de deliberação coletiva. Já a gestão gerencialista, influenciada pela Nova Gestão Pública (NGP),

opera sob a lógica da eficiência, da competitividade e da produtividade, reduzindo a educação a parâmetros de desempenho e resultados mensuráveis. Para Lima (2011), a imposição dessa racionalidade empresarial sobre a escola pública representa uma forma de colonização administrativa, que submete o campo educativo às lógicas do mercado e da performatividade.

Essa crítica é compartilhada por Oliveira (2007), que analisa os mecanismos de regulação e *accountability* introduzidos nas políticas educacionais contemporâneas. Tais mecanismos, frequentemente mediados por plataformas digitais, promovem uma cultura de monitoramento constante do trabalho docente e gestor, deslocando para a escola a responsabilidade pelos resultados de um sistema que, em muitos casos, é desigual em suas condições. A gestão escolar, nesse contexto, passa a operar sob pressões externas de mensuração e padronização, limitando o espaço da criatividade e da autonomia.

Heloani (2008), ao discutir a Nova Gestão Pública, evidencia como a racionalidade tecnocrática, orientada pela produtividade, pelo controle e pela racionalização dos processos, foi transposta para o campo educacional, introduzindo novas formas de burocratização e performatividade (Ball, 2005). As plataformas digitais, sob essa ótica, tornam-se instrumentos de gestão racionalizada, nos quais os sujeitos passam a ser avaliados, comparados e hierarquizados a partir de dados e indicadores. Essa lógica tende a transformar a gestão escolar em um processo de gestão de performances, em detrimento da construção coletiva do conhecimento e da emancipação dos sujeitos.

Embora as tecnologias digitais frequentemente sejam associadas a lógicas de controle e monitoramento, elas também podem apresentar potencialidades democráticas, especialmente no âmbito da gestão escolar. Tais potencialidades manifestam-se na possibilidade de ampliar a transparência administrativa, facilitar o acesso à informação, fortalecer a comunicação entre escola e comunidade e organizar dados que subsidiem decisões coletivas mais fundamentadas. Contudo, essas possibilidades não se realizam automaticamente nem dependem exclusivamente da iniciativa individual do gestor.

A apropriação democrática das plataformas está condicionada ao modo como são estruturadas institucionalmente, às diretrizes da política educacional, às margens de autonomia disponíveis e à formação crítica dos profissionais. Nesse cenário, o diretor escolar ocupa posição estratégica, não como único responsável, mas como mediador entre as exigências do sistema e as necessidades da comunidade escolar. Ao utilizar os dados não apenas para cumprir protocolos, mas para fomentar espaços de escuta, planejamento participativo e construção coletiva de decisões, o gestor pode tensionar a lógica estritamente técnica das plataformas e reafirmar o caráter público e democrático da escola.

Nesse âmbito, compreender as funções do diretor na contemporaneidade implica reconhecer que a gestão escolar se encontra em uma encruzilhada: de um lado, a racionalidade gerencialista, que busca controlar e mensurar a escola pública por meio das tecnologias; de outro, a racionalidade democrática, que as ressignifica em prol da emancipação e da cidadania. Como destaca Lima (2011), a gestão democrática não se realiza apenas por dispositivos legais, mas pela práxis dos sujeitos que se reconhecem como protagonistas da vida coletiva. O desafio, portanto, consiste em politizar o uso das plataformas digitais, para que elas sirvam à gestão participativa, à autonomia institucional e ao fortalecimento da função social da escola pública.

5 PLATAFORMAS DIGITAIS E A PERFORMATIVIDADE NA EDUCAÇÃO: PERSPECTIVAS DOS DIRETORES ESCOLARES NO MUNICÍPIO DE APODI/RN

Esta seção se propõe a analisar o processo de plataformização da gestão escolar no âmbito da rede municipal de Apodi/RN, tomando como foco o trabalho dos diretores escolares e os modos pelos quais as plataformas digitais passam a estruturar, orientar e demandar determinadas práticas, registros e formas de condução dos processos administrativos e pedagógicos na instituição escolar. A inserção dessas tecnologias não é aqui compreendida como um acontecimento neutro ou meramente técnico, mas como parte de uma racionalidade política contemporânea, que reorganiza o modo de governar a escola pública e produz novas dinâmicas de coordenação, acompanhamento e regulação.

De acordo com Saura, Peroni, Pires e Lima (2024), as plataformas digitais integram um modelo de governança educacional vinculado às dinâmicas do capitalismo digital, orientado pela centralidade da circulação de dados, pela produção contínua de indicadores e pela exigência de responsividade permanente aos mecanismos de monitoramento e avaliação. Destarte, a plataformização não deve ser apreendida apenas como disponibilidade de recursos digitais, mas também como um regime de condução de condutas, no qual se intensifica a necessidade de alimentar sistemas, atualizar informações e tornar o trabalho visível, instaurando uma lógica que reforça a performatividade como princípio organizador da gestão. Nessa configuração, o diretor escolar deixa de ser apenas responsável pela coordenação da vida escolar e passa a atuar como mantenedor de fluxos de dados, cuja validade institucional depende da capacidade de registrar, comprovar e documentar ações.

Ainda que frequentemente apresentadas sob discursos de modernização e agilização da gestão, tais plataformas introduzem formas de vigilância sutil, padronização de processos, reorganização dos tempos de trabalho e prescrição de prioridades, incidindo diretamente sobre a autonomia dos diretores e sobre o modo como a escola estrutura suas rotinas. As práticas passam a ser moduladas não apenas pelas necessidades concretas da comunidade escolar, mas pelos imperativos dos sistemas de registro e comprovação, que passam a funcionar como parâmetros de validação da ação educativa.

Na primeira subseção, apresentaremos a plataforma SISAEDUC, suas funcionalidades e os rearranjos que ela produz na rotina do diretor escolar no contexto das escolas municipais de Apodi/RN. O estudo foi realizado em quatro escolas cujos diretores se encontram no cargo desde o início da implantação da plataforma, em 2021, o que lhes confere condições de relatar o processo de adoção, adaptação e estabilização do sistema ao longo do tempo.

Nesta seção, são analisadas as principais limitações identificadas pelos diretores no uso cotidiano da SISAEDUC, especialmente aquelas relacionadas às exigências de registro, à centralidade de indicadores e às repercussões dessas dinâmicas na organização do trabalho escolar. Paralelamente, examinam-se as possibilidades de reformulação e aprimoramento do uso da plataforma, à luz da experiência concreta de gestão, evidenciando os modos pelos quais os sujeitos negociam, ressignificam ou mesmo tensionam as orientações instituídas pelo sistema no interior da escola

Desse modo, a seção busca evidenciar que a plataforma não apenas entra na escola, mas também a reconfigura, instaurando formas específicas de organizar o trabalho, produzir registros e orientar decisões, em um movimento que tensiona os espaços de autonomia e redefine o lugar do diretor escolar na governança da escola pública.

5.1 Organização da rotina administrativa da gestão escolar a partir do uso da plataforma do SISAEDUC: o que mudou?

A plataforma SISAEDUC destaca-se como um dos principais sistemas de gestão escolar adotados por redes municipais de ensino nos estados do Rio Grande do Norte e da Paraíba, estando presente, atualmente, em 50 municípios, sendo 26 no Rio Grande do Norte e 24 na Paraíba, além de ser utilizada por uma escola da rede privada no município de Apodi/RN. Sua utilização tem como finalidade central a organização do trabalho escolar, abrangendo dimensões administrativas e pedagógicas da gestão.

A adoção da plataforma ocorre por meio da contratação de empresa privada pelas gestões públicas municipais, o que evidencia seu caráter privado e insere o SISAEDUC no debate sobre a plataformização da administração pública educacional. Essa configuração expressa a crescente dependência das redes públicas de soluções tecnológicas desenvolvidas e geridas por agentes privados para a condução de processos estruturantes da gestão escolar.

Segundo informações disponibilizadas pela empresa responsável pela criação da plataforma, o tratamento dos dados segue as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei n. 13.709/2018), assegurando, em tese, a coleta, o uso e a proteção das informações relativas a alunos, professores e instituições. Conforme informado pela representante institucional da plataforma SISAEDUC, sediada em Natal/RN, em caso de não renovação do contrato, a empresa disponibiliza ao município um *backup* completo dos dados, possibilitando sua migração para outro sistema de gestão.

Esse procedimento é apresentado como uma estratégia para evitar a dependência tecnológica exclusiva. Entretanto, do ponto de vista organizacional, a transição para outro sistema envolve processos complexos, como a readequação de rotinas administrativas, a reconfiguração de práticas já consolidadas e a necessidade de novas formações para gestores e equipes escolares.

Além disso, embora haja garantia formal de conformidade com a LGPD, permanece como questão relevante, e ainda pouco explicitada, a infraestrutura utilizada para o armazenamento e o processamento desses dados, especialmente diante do uso disseminado de serviços de computação em nuvem operados por grandes corporações tecnológicas. Tal aspecto suscita reflexões sobre soberania informacional, controle dos dados educacionais e os limites da autonomia das redes públicas frente à crescente intermediação privada dos sistemas de gestão escolar.

A plataforma utilizada na rede municipal de Apodi/RN, conforme relatado pela profissional consultada, reúne um conjunto de ferramentas voltadas ao registro, acompanhamento e validação de informações escolares, o que, à primeira vista, sugere um acesso organizado aos dados e com garantias de privacidade. Contudo, ao considerar o cenário mais amplo da infraestrutura digital, torna-se necessário questionar a real governança desses dados. Embora plataformas educacionais nacionais sejam responsáveis pelo desenvolvimento e operação do sistema, o armazenamento e o tráfego dessas informações frequentemente dependem de grandes corporações globais, como Amazon Web Services (AWS) e Google Cloud, que detêm parte significativa do mercado de hospedagem e computação em nuvem. Diante disso, coloca-se a necessidade de refletir até que ponto o controle e a proteção dos dados permanecem exclusivamente sob responsabilidade da plataforma contratada ou se passam a integrar também as dinâmicas e interesses dessas grandes empresas que estruturam o ecossistema digital contemporâneo.

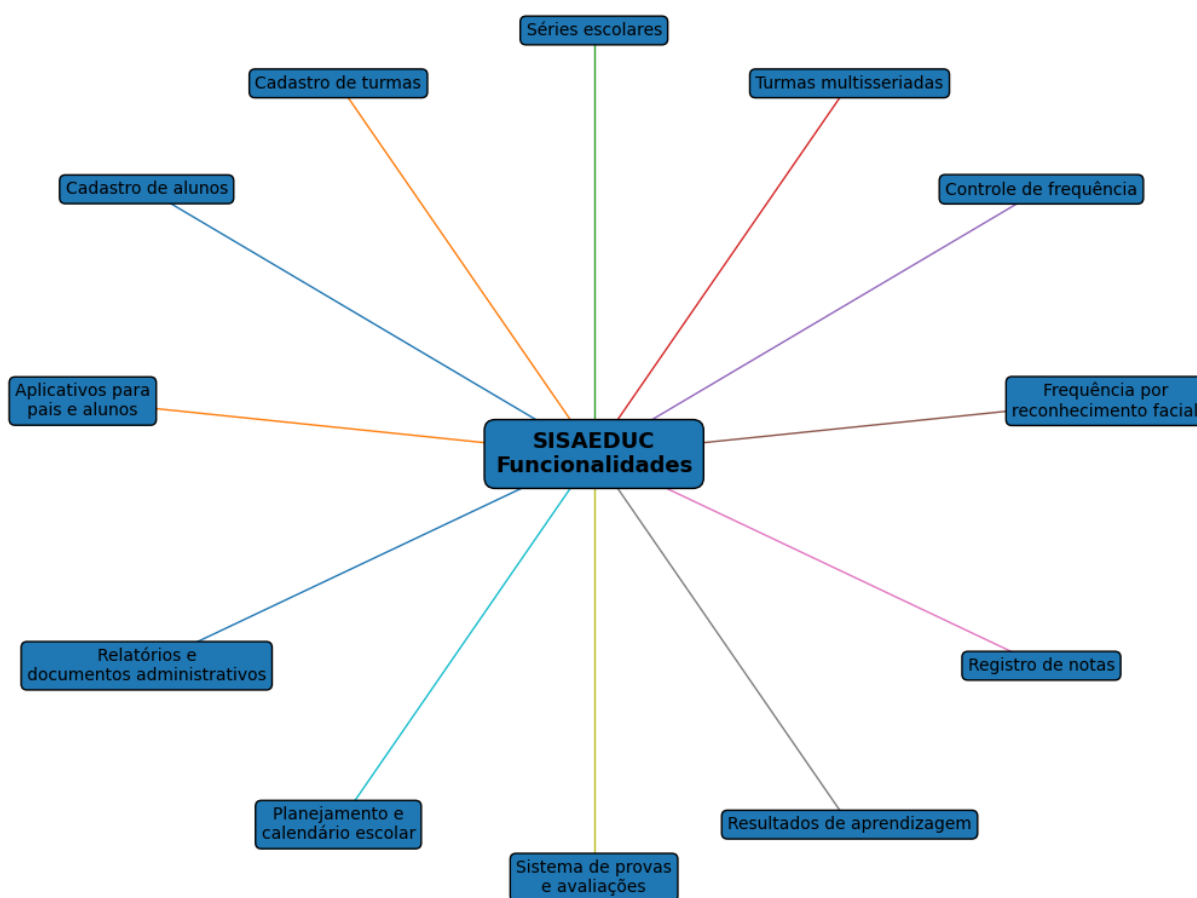
A configuração do SISAEDUC como uma plataforma privada contratada por redes públicas de ensino insere-se em um movimento mais amplo de reconfiguração da gestão educacional, marcado pela crescente intermediação de agentes privados na administração pública. Conforme analisa Ball (2014), esse processo está associado à intensificação de lógicas de privatização e de governança gerencial, nas quais sistemas, métricas e dispositivos tecnológicos passam a orientar decisões e práticas escolares, redefinindo o papel do Estado e das escolas na condução das políticas educacionais.

Além disso, à luz das reflexões de Zuboff (2021), a centralidade assumida pelos dados nas plataformas digitais revela que tais sistemas não se limitam a funções técnicas de

organização administrativa, mas operam como infraestruturas de coleta, armazenamento e processamento de informações. No contexto educacional, isso suscita questionamentos acerca da soberania dos dados públicos, dos limites do controle institucional sobre as informações produzidas pelas escolas e dos riscos de naturalização de práticas de monitoramento e dependência tecnológica, mesmo quando formalmente amparadas por dispositivos legais como a LGPD.

A plataforma SISAEDUC organiza-se a partir de um conjunto integrado de funcionalidades voltadas à gestão, ao acompanhamento pedagógico e ao monitoramento das rotinas escolares. O painel a seguir sintetiza os principais eixos de atuação da plataforma e suas respectivas funcionalidades. Entre as funcionalidades da plataforma SISAEDUC disponibilizadas, destacam-se:

Figura 2 – Funcionalidades da plataforma SISAEDUC



Fonte: Elaborada pela autora.

Desse modo, a plataforma se torna não apenas um meio de registro, mas também um dispositivo normativo, que orienta e padroniza o trabalho ao definir o que deve ser registrado, quando, por quem e com qual finalidade. Por exemplo, ao exigir que o diretor valide diariamente a frequência, que o coordenador registre os encaminhamentos pedagógicos em formatos específicos ou que o professor lance notas dentro de prazos previamente estipulados pelo sistema, a plataforma não apenas organiza informações: ela regula rotinas, impõe ritmos e condiciona modos de fazer. Assim, ao mesmo tempo que oferece suporte técnico, atua como mecanismo que direciona práticas e comportamentos, influenciando diretamente a autonomia dos profissionais e a forma como o trabalho escolar é conduzido.

Embora a descrição das funcionalidades da SISAEDUC evidencie um conjunto diversificado de recursos voltados à organização administrativa e pedagógica, é possível perceber que sua lógica de funcionamento sustenta uma estrutura verticalizada de gestão, centrada na produção e circulação de dados. Tal configuração evidencia que a dinâmica escolar passa a ser orientada pelo sistema, fazendo com que o trabalho cotidiano responda prioritariamente às demandas da plataforma, e não necessariamente às necessidades concretas da comunidade educativa.

Nessa perspectiva, o papel do diretor é ressignificado: ele deixa de atuar apenas como gestor administrativo para tornar-se também um gestor de dados, responsável por garantir a coerência, a fluidez e a atualização permanente das informações inseridas no sistema. É evidente que a gestão escolar precisa trabalhar com dados – essa é uma dimensão legítima e necessária do trabalho contemporâneo. No entanto, como apontam Saura, Peroni, Pires e Lima (2024), o desafio não está no uso dos dados em si, mas no modo como as plataformas passam a organizar esse trabalho: elas não são neutras, mas dispositivos de governança digital que introduzem novas formas de controle, padronização e responsabilização. Isso posto, o risco é que a centralidade dada à alimentação da plataforma acabe impondo ritmos, prioridades e lógicas externas ao cotidiano da escola, deslocando o foco da gestão para cumprir demandas sistêmicas, muitas vezes em detrimento da autonomia e das necessidades reais da comunidade escolar.

Esse controle não se exerce por coerção direta, mas pela exigência permanente de visibilidade e comprovação, em que tudo deve ser registrado, contabilizado e convertido em relatórios e indicadores. Essa lógica instaura aquilo que Ball (2005) denomina regime de performatividade, no qual a legitimidade das ações escolares passa a depender da sua capacidade de produzir evidências verificáveis. Nesse contexto, o que não é registrado tende a perder valor institucional, e o trabalho pedagógico é progressivamente traduzido em dados

auditáveis e comparáveis, consolidando uma cultura de mensuração contínua. Assim, as práticas começam a ser orientadas não pelas necessidades reais da escola, mas pelas demandas da própria plataforma e de seus gerenciadores, reforçando a ideia de que, para existir institucionalmente, é preciso estar registrado, como se o registro se tornasse mais determinante do que a ação pedagógica em si.

Portanto, a organização funcional do SISAEDUC expressa uma racionalidade técnico-burocrática que reforça a mensurabilidade e a rastreabilidade como princípios centrais da gestão. É importante destacar que essa lógica não caracteriza toda e qualquer concepção de gestão escolar, mas se vincula especificamente aos modelos de inspiração gerencialista, nos quais o controle por indicadores, a padronização e a busca por resultados quantificáveis orientam a tomada de decisões. Nesse sentido, a plataforma opera segundo uma racionalidade que privilegia evidências numéricas e procedimentos auditáveis, aproximando-se muito mais das demandas desse tipo de gestão do que das concepções democrático-participativas que orientam a escola pública. Ao fazê-lo, instaura um modo de governo sutil e contínuo, no qual a visibilidade passa a ser associada à eficiência. Trata-se, conforme ressaltam Saura, Peroni, Pires e Lima (2024), de um dos efeitos mais evidentes da plataformização da educação: a transformação do cotidiano escolar em um espaço de vigilância suave e de performatividade permanente.

A pesquisa reuniu um grupo de diretores das escolas do município de Apodi/RN, selecionados considerando critérios como tempo de atuação na gestão, experiência no uso de tecnologias digitais e participação nas rotinas administrativas das unidades escolares. Esses profissionais apresentam o perfil descrito no quadro a seguir, o que permite compreender melhor de que lugar falam e como suas trajetórias influenciam as percepções que manifestam acerca da gestão escolar e do uso da plataforma SISAEDUC.

Quadro 4 – Perfil dos diretores entrevistados

Sujeitos da Pesquisa	Sigla	Gênero	Graduação	Nível de Escolaridade	Tempo na Educação	Tempo na Direção	Vínculo
Diretor Escolar -1	DE-1	Feminino	Ciências Sociais	Especialização	Mais de 20 anos	Mais de 10 anos	Efetivo
Diretor Escolar-2	DE-2	Feminino	Pedagogia	Especialização	10 a 20 anos	5 a 10 anos	Efetivo

Diretor Escolar-3	DE-3	Feminino	Pedagogia	Especialização	5 a 10 anos	5 a 10 anos	Comissionado
Diretor Escolar-4	DE-4	Masculino	Pedagogia	Graduação	Mais de 20 anos	Mais de 10 anos	Efetivo

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O quadro acima evidencia que os sujeitos da pesquisa constituem um grupo majoritariamente feminino, com formações iniciais concentradas nas áreas de Ciências Sociais e Pedagogia e predominância de escolaridade em nível de especialização, à exceção de um diretor, com formação em nível de graduação. Observa-se, ainda, que todos os participantes possuem trajetória profissional consolidada na educação básica e experiência significativa no exercício da direção escolar, variando entre cinco e mais de dez anos na função, bem como vínculos funcionais distintos, entre efetivos e comissionados.

Esses dados, articulados à distribuição etária apresentada anteriormente, permitem compreender que as percepções dos diretores acerca da gestão escolar e do uso da plataforma SISAEDUC são construídas a partir de um lugar de experiência prática acumulada, o que confere densidade e legitimidade às falas analisadas. Ao mesmo tempo, essa caracterização contribui para situar os limites e as potencialidades dessas percepções, que, como se verá nas análises subsequentes, tendem a privilegiar aspectos técnico-operacionais em detrimento de uma problematização mais ampla sobre as implicações da plataformização na gestão escolar.

A organização e a interpretação dos dados provenientes das entrevistas demandaram a definição prévia de categorias analíticas capazes de orientar a leitura sistemática do material empírico. Nesse processo, estabeleceu-se inicialmente uma categoria *a priori*, formulada a partir da hipótese de que os diretores tenderiam a descrever o SISAEDUC como um instrumento centralizador e facilitador da gestão escolar, na medida em que reúne, em um único ambiente digital, dados e documentos antes dispersos em registros manuais. Tal pressuposto dialoga com os discursos amplamente difundidos em processos de implementação de tecnologias educacionais, nos quais as plataformas digitais são apresentadas como mecanismos de racionalização administrativa, associados a agilidade, praticidade e eficiência.

Essa compreensão encontra respaldo nas análises de Saura, Peroni, Pires e Lima (2024), ao evidenciarem a força dos discursos de inovação que legitimam a governança digital, e nas críticas de Selwyn (2017), que aponta para a naturalização da crença de que tecnologias seriam soluções imediatas para questões complexas da gestão escolar. Dessa forma, a categoria “Agilidade administrativa e centralização do controle de dados na gestão escolar” foi definida

como categoria *a priori*, em conformidade com a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016). Na perspectiva da autora, as categorias *a priori* são construídas antes da leitura exaustiva do material, a partir de referenciais teóricos e hipóteses preliminares relacionadas ao objeto investigado. No presente estudo, essa categoria foi selecionada porque se considerou a possibilidade de que os entrevistados mobilizassem discursos associados à eficiência tecnológica, frequentemente vinculados à expansão das plataformas educacionais e às narrativas de modernização da gestão pública. Trata-se de uma hipótese analítica inicial, que orienta o processo de leitura e organização dos dados, mas que pode ser confirmada, ajustada ou refutada ao longo da análise, acompanhando o movimento interpretativo próprio da técnica de Bardin (2016).

Com o avanço da análise, especialmente após a leitura flutuante e o agrupamento dos núcleos de sentido, emergiu, contudo, uma segunda categoria, dessa vez construída *a posteriori*, que ampliou e complexificou a hipótese inicial. Trata-se da categoria “Apropriação da plataforma e limites de uso”, formulada a partir das tensões reveladas nas falas dos diretores entre o potencial atribuído à plataforma e as barreiras concretas enfrentadas em seu uso cotidiano.

As entrevistas mostram que, embora a plataforma seja amplamente reconhecida por agilizar procedimentos e centralizar informações, sua operacionalização é atravessada por limitações formativas, técnicas e burocráticas que afetam a autonomia dos usuários e comprometem a democratização do acesso. O processo de convite, login e recuperação de senha que exige a criação de novos e-mails quando há perda do acesso evidencia uma burocracia que desloca a energia da gestão para o cumprimento de exigências técnicas, em detrimento do fortalecimento da relação com a comunidade escolar.

Além disso, a menção a “inconsistências” na plataforma, ainda que sem detalhamentos, indica a existência de falhas operacionais que interferem na fluidez administrativa. Essas inconsistências podem manifestar-se em instabilidades no sistema, lentidão ou quedas em períodos de maior demanda, erros na sincronização de dados, divergências entre informações lançadas e relatórios emitidos, falhas no cálculo automático de médias e frequências, bloqueios indevidos de acesso ou dificuldades na geração de relatórios oficiais. Situações dessa natureza exigem retrabalho, conferências manuais e abertura de chamados técnicos, consumindo tempo da equipe gestora e interferindo na organização das rotinas escolares. Os aspectos mostram que a centralização de dados, por si só, não garante uma apropriação significativa da tecnologia, sobretudo quando seu uso depende de infraestrutura adequada, suporte contínuo e condições reais de trabalho. Nesse ponto, a reflexão de Zuboff (2021) é fundamental: ao analisar o

funcionamento dos sistemas digitais, a autora demonstra que eles tendem a organizar as práticas institucionais segundo uma lógica de visibilidade permanente, na qual apenas o que é registrado, quantificado e convertido em dado adquire valor e legitimidade. Mesmo diante de limitações técnicas e formativas, a plataforma segue produzindo exigências de registro e rastreabilidade, deslocando o foco das necessidades pedagógicas da escola para as demandas do sistema e reforçando uma racionalidade que privilegia o dado em detrimento da compreensão dos processos educativos em sua complexidade.

A categoria *a posteriori* evidencia que, embora o SISAEDUC potencialize a organização administrativa, sua efetividade é condicionada por limites práticos e institucionais que restringem a autonomia dos gestores e da comunidade escolar. Essa ambivalência reforça a importância de compreender a plataforma tanto como uma ferramenta técnica quanto como um dispositivo que integra relações de poder, processos de regulação e formas específicas de governança. Como argumenta Feenberg (2010 *apud* Neder, 2013), as tecnologias incorporam valores sociais e políticos, demandando uma postura crítica em sua apropriação.

A articulação entre as duas categorias, *a priori* e *a posteriori*, permitiu compreender que o SISAEDUC assume significados distintos e, por vezes, contraditórios: simultaneamente amplifica a agilidade administrativa e impõe barreiras formativas e técnicas que limitam a autonomia digital. Tal constatação reforça a necessidade de problematizar o processo de plataformização da educação não apenas em termos de modernização tecnológica, mas também como uma reconfiguração profunda das dinâmicas de trabalho e das relações de gestão escolar, inclusive, a formação dos gestores. Desse modo, a análise evidencia que a plataforma, longe de ser um instrumento neutro, constitui parte ativa da organização do trabalho educativo, modelando práticas e condicionando formas de agir na gestão. O quadro abaixo apresenta as categorias do trabalho.

Quadro 5 – Categorias, unidades de registro e unidades de contexto

Categoria	Tipo	Unidades de registro	Unidades de contexto
Administração e controle de dados na gestão escolar.	<i>A Priori</i> (Confirmada)	Descrição da plataforma;	“Eu considero o SISAEDUC como a melhor coisa que aconteceu nessa área de informatização”. (DE-1)

			“A plataforma veio para facilitar a vida, vamos dizer assim, a vida escolar. Ela é o coração hoje da escola”. (DE-2) “A plataforma SISEDUC é uma ferramenta boa, importante, que ajudou, contribuiu em várias coisas realmente, nas questões administrativas do nosso dia a dia”. (DE-3) “A plataforma foi uma ferramenta que veio para nos auxiliar bastante”. (DE-4)
		visão de utilidade;	[...] “eficiência, da questão administrativa mesmo. E centralizar as tarefas todas em documentos”. (DE-1) “Na verdade, ela é o diário, o diário escolar”. [...] “O acompanhamento desde a presença até os relatórios dos alunos”. (DE-2) [...] “na nossa realidade, a gente ainda tinha que, quando um pai recorria à escola para pedir, por exemplo, uma certidão, uma declaração, né, de matrícula, nós não tínhamos como emitir, sempre o pai teria que vir direto à Secretaria de Educação do município. E hoje, com a plataforma, a gente já consegue emitir, lá mesmo na escola e isso

			ajudou bastante a questão administrativa entre gestão e os pais”. (DE-3) [...]“matrícula dos alunos que é bem mais prático, ao invés de você fazer uma matrícula manual lá no requerimento do aluno, se bem que a gente ainda faz depois para complementar, mas que a matrícula é feita diretamente no sistema”. (DE-4)
		Otimização das rotinas administrativas pela facilidade de acesso às informações.	“foi uma mão na roda”; “quando a gente precisava mandar um documento para o pai [...], eu posso mandar via celular. E eu estando em qualquer lugar. [...] Hoje, como está tudo aqui, concentrado na plataforma”. (DE-1) “positivo, muito, muito, muito”; “enquanto tinha aquela papelada toda, aquele montante de papel, hoje a gente se resume [...] ao sistema”. (DE-2) “hoje a gente tem mais autonomia para emitir essa documentação para os pais”; “consertar algum erro [...] entra lá no sistema, conserta”. (DE-3) “Positivamente, com certeza. [...] O primeiro é a gente ter mais agilidade no resultado [...]. Há mais agilidade para a gente ter

			esses dados para emitir [a] transferência”; “o diretor precisa [...] de uma relação de alunos que usam transporte de uma determinada comunidade, a gente já tem acesso direto nessa plataforma. [...] São inúmeras vantagens que essa plataforma nos trouxe”. (DE-4)
		Melhoria administrativa após a plataforma.	Hoje, a gente procura [...] um histórico. [...] Tudo está aqui, é só mandar”. (DE-1) “É muito importante [...] a gente já pega o boletim prontinho”. (DE-4)
Apropriação da plataforma e limites de uso.	<i>A posteriori</i>	Burocracia.	[...] “do acesso aos pais, infelizmente, nós ainda não temos. Ainda não utilizamos de forma eficiente. [...] sendo sincera. Eu acredito, a gente foi passando o tempo. Um monte a gama de serviços a serem feitos. E a gente foi deixando essa tarefa que seria muito importante, por sinal”. (DE-1)
		Formação insuficiente e aprendizagem empírica.	“Recebemos essa formação [...] muito boa. Mas como toda formação [...] a gente foi aprendendo no decorrer da prática”. (DE-1) “No decorrer do dia a dia [...] iam aparecendo vários conflitos, que a

			gente precisava sempre recorrer a alguém que sabia mais”. (DE-3) “Precisava sempre recorrer a alguém que sabia mais para poder nos ajudar”. (DE-3) “Facilitou muito [...] era uma ferramenta nova pra gente, então praticamente a gente não sabia manusear”. (DE-2) “Foi uma ótima formação [...] mas no dia a dia apareciam dúvidas”. (DE-4)
		Autonomia limitada.	[...] “Às vezes acontece de algo, porque nós temos um coordenador geral que toma de conta da plataforma, certo? E algumas coisas precisam da permissão dele, né? Então, a gente fica, em alguns momentos, a gente fica assim meio travado”. (DE-1)
		Baixa adesão e dificuldades de uso da plataforma pelas famílias.	“a gente ainda não utiliza as funcionalidades que o sistema permite. [...] o acesso aos pais, infelizmente, nós ainda não temos”. (DE-1) “são poucos pais que acessam [...] a gente tem uma clientela de pais que não têm um grau de instrução muito bom”. (DE-4) “a gente teve alguns pais que tiveram dificuldade [...] cabe a cada pai querer buscar saber mais a vida escolar do aluno”. (DE-2)

			“hoje a gente já consegue emitir tudo na escola [...] antes os pais teriam que recorrer à Secretaria do município”. (DE-3)
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela forma como os diretores descrevem a plataforma SISAEDUC, as respostas evidenciam um consenso claro em torno de uma percepção amplamente positiva e marcada por forte valorização da ferramenta. Os entrevistados utilizam expressões enfáticas para caracterizar o sistema, tais como: “a melhor coisa que aconteceu nessa área de informatização” (DE-1), “o coração hoje da escola” (DE-2), “uma ferramenta boa, importante, que ajudou [...] nas questões administrativas” (DE-3) e “uma ferramenta que veio para nos auxiliar bastante” (DE-4).

A discussão na categoria “Administração e controle de dados na gestão escolar” foi observada a partir das seguintes enunciações dos sujeitos, que atribuem forte valorização à plataforma SISAEDUC e a percebem como elemento central da informatização escolar.

O quadro acima apresenta apenas uma amostra dessas falas, que evidenciam a centralidade atribuída à plataforma como mecanismo de agilidade, organização e controle de dados. Essa percepção reforça a construção de uma estética da eficiência tecnológica, que associa o bom funcionamento da escola à capacidade de registrar, armazenar e emitir informações de forma rápida e padronizada.

Esse movimento pode ser compreendido à luz de Ball (2005), para quem a performatividade cria ambientes em que a legitimidade das ações escolares depende da produção contínua de evidências registráveis. Do mesmo modo, Williamson (2017) alerta que plataformas educacionais se tornam dispositivos de governança que reorganizam a gestão por meio da centralização de dados e da criação de circuitos de visibilidade e monitoramento. Nessa direção, como argumenta Zuboff (2021), dados deixam de ser mero suporte técnico para se tornarem valor institucional, conferindo sentido, prioridade e “existência” às ações que são convertidas em registro.

Essas descrições, além de demonstrarem entusiasmo, assinalam que os diretores veem a plataforma como um elemento estruturante da rotina administrativa e como marco de modernização no contexto escolar. A recorrência de metáforas positivas, como “coração da escola” ou “deu um Up na gestão”, demonstra que a SISAEDUC é percebida não apenas como

um recurso tecnológico, mas também como peça indispensável ao funcionamento eficiente da instituição.

Esse conjunto de falas, ao evidenciar uma representação funcional e amplamente favorável da plataforma, também permite vislumbrar alguns riscos e limites inerentes ao processo de plataformização da gestão escolar, à luz da literatura crítica. O primeiro deles refere-se à naturalização da tecnologia como sinônimo de boa gestão, na medida em que a eficiência passa a ser associada prioritariamente à capacidade de organizar dados, cumprir prazos e manter sistemas atualizados, o que tende a reduzir a complexidade do trabalho gestor a parâmetros técnicos e operacionais. Tal movimento pode enfraquecer um olhar mais atento para os efeitos estruturais da digitalização, como a intensificação do trabalho, a padronização de práticas e a reconfiguração do tempo da gestão, aspectos que não se tornam imediatamente visíveis quando o foco recai apenas sobre a funcionalidade.

Nesse sentido, as advertências de Selwyn (2016) são pertinentes ao alertar que tecnologias “que funcionam bem” costumam ser menos questionadas, o que contribui para a invisibilização das relações de poder que as atravessam. De modo convergente, Ball (2014) ajuda a compreender como esse entusiasmo pode reforçar uma lógica de performatividade, na qual o valor da gestão passa a ser medido pelo cumprimento de métricas e evidências, deslocando o foco da ação pedagógica. Soma-se a isso o risco apontado por Zuboff (2021), ao destacar que a centralização e o uso intensivo de dados configuram formas sutis de regulação e controle, que tendem a subordinar a gestão escolar a racionalidades externas à escola. Por fim, à luz de Feenberg (2010), esse cenário evidencia o limite de uma apropriação meramente instrumental das plataformas, reforçando a necessidade de compreendê-las como construções sociais, cujos usos e sentidos precisam ser permanentemente interrogados para que não passem a organizar, de maneira acrítica, a própria lógica da gestão escolar.

Ao analisar a segunda pergunta, que trata dos motivos pelos quais o SISAEDUC chegou às escolas, observa-se uma convergência entre as justificativas apresentadas pelos diretores. Todos associam a implantação da plataforma à necessidade de solucionar entraves burocráticos e agilizar rotinas escolares. O DE-1 explica que “na época da pandemia [...] precisávamos trabalhar tudo *online*, informatizado”, reconhecendo a demanda por centralização de tarefas e documentos. O DE-2 complementa ao afirmar que a plataforma passou a funcionar como “o diário escolar [...] desde a presença até os relatórios”. O DE-3 reforça a pertinência do sistema afirmando que “ter esse sistema é muito bom realmente”, enquanto o DE-4 destaca que ele surgiu para resolver a grande carga de trabalho manual que recaía sobre os professores ao final do ano letivo: “um trabalho enorme [...] para chegar à média final de cada aluno”.

Esses relatos evidenciam que a plataforma foi interpretada como resposta direta às demandas práticas do cotidiano escolar, especialmente aquelas relacionadas à documentação acadêmica, aos registros administrativos e à sobrecarga de processos manuais. A visão de utilidade atribuída pelos diretores revela que a SISAEDUC foi acolhida, inicialmente, como uma solução operacional, orientada pela funcionalidade e pela expectativa de simplificação das rotinas.

Essa perspectiva permite compreender por que a plataforma foi rapidamente naturalizada como parte da rotina. Como observa Selwyn (2016), o digital na educação tende a se consolidar pela via da “funcionalidade percebida”, sendo apropriado antes como mecanismo de eficiência do que como dispositivo estruturante das relações institucionais. Desse modo, o sistema ganha legitimidade na medida em que responde às urgências administrativas, mesmo que seus impactos estruturais, tais como novas formas de controle, redefinição dos fluxos de informação e reorganização do trabalho, permaneçam, em um primeiro momento, pouco tematizados pelos usuários.

Em síntese, a análise dessa segunda unidade de registro mostra que os diretores compreendem a chegada da plataforma como parte de um movimento de modernização administrativa, associado à necessidade de tornar o trabalho mais ágil, organizado e menos suscetível ao desgaste da documentação manual. Trata-se, portanto, de uma visão utilitarista e pragmática, coerente com as condições reais de trabalho dos gestores e com as expectativas de melhoria imediata das práticas escolares.

Dando sequência, partimos para a análise referente ao questionamento sobre a formação para utilização da plataforma e a visão a respeito desta, em que as respostas concernentes à formação para utilização do SISAEDUC desvelaram a unidade de registro “formação insuficiente e aprendizagem empírica”, núcleo de sentido que atravessa os depoimentos dos diretores e evidencia fragilidades significativas no processo de apropriação da plataforma. Embora todos afirmem ter participado das formações oferecidas pela Secretaria Municipal de Educação, tais encontros, apesar de avaliados como positivos, foram percebidos como introdutórios e limitados diante das exigências concretas do uso cotidiano do sistema.

As falas tornam essa percepção explícita. O DE-1 afirma: “Nós recebemos. Recebemos essa formação dada pela Secretaria Municipal de Educação. Muito boa. Mas como toda formação, a implantação de uma plataforma, a gente foi aprendendo no decorrer da prática. Na medida que nós íamos usando, íamos tirando dúvidas. E aí, o aprendizado foi melhorando”. De modo semelhante, o DE-2 reconhece a utilidade inicial do processo formativo, mas admite que o domínio da ferramenta não foi imediato: “Muito boa, facilitou muito, tirou todas as dúvidas

de como utilizar, até porque era uma ferramenta nova pra gente, então praticamente a gente não sabia manusear”.

As limitações da formação aparecem de maneira ainda mais explícita no relato do DE-3, que aponta a generalidade e a superficialidade do encontro: “Sim, recebemos uma formação, porém ela foi um pouco, assim, bem reduzida, né, porque era uma formação geral. No decorrer do dia a dia ia aparecendo vários conflitos, que a gente precisava sempre recorrer a alguém que sabia mais”. O DE-4 reforça essa percepção, ao afirmar: “A gente teve formações [...] porque uma coisa quando é nova assim a gente sempre precisa de alguma orientação. [...] Foi uma ótima formação, mas era uma plataforma nova e a gente necessitava dessa formação”.

As respostas dos quatro diretores reforçam a compreensão de que a apropriação tecnológica não se concretiza apenas pela oferta de uma capacitação inicial, mas requer processos permanentes, situados e responsivos às demandas reais do trabalho. Selwyn (2016) argumenta que a relação entre tecnologia e prática educativa é sempre moldada por condições institucionais, rotinas e limitações cotidianas, o que explica por que a formação inicial, por si só, não garante uma apropriação significativa da ferramenta.

Ainda que a formação tenha sido reconhecida como necessária, ela se mostrou insuficiente diante da complexidade operacional do SISAEDUC. O processo de apropriação ocorreu principalmente por meio da prática, da experimentação e da resolução de problemas emergentes, revelando limites expressivos para o desenvolvimento de uma autonomia digital robusta. Esse cenário evidencia a necessidade de políticas formativas continuadas, que acompanhem o uso real da plataforma, forneçam suporte técnico consistente e qualifiquem as equipes escolares para lidar com as múltiplas dimensões da gestão mediada por tecnologias digitais.

Em síntese, a análise dessa pergunta apresenta que a formação oferecida, embora relevante, não sustenta plenamente as demandas da gestão escolar digitalizada. A apropriação do SISAEDUC pelos diretores permanece condicionada a um processo de aprendizagem empírico, marcado por tentativas, recorrência a apoios externos e soluções improvisadas, demonstrando que a implementação efetiva de plataformas digitais requer um investimento formativo que vá além da introdução inicial e que considere os desafios concretos da prática administrativa e pedagógica.

Dando continuidade às análises, após a discussão sobre a formação inicial e os modos de apropriação da plataforma pelos diretores, avançamos para compreender como o SISAEDUC impactou concretamente a rotina administrativa das escolas. A questão referente a se a plataforma alterou positiva ou negativamente o cotidiano de trabalho evidenciou a unidade

de registro “otimização das rotinas administrativas pela facilidade de acesso às informações”, que sintetiza o núcleo convergente dos depoimentos.

As respostas desvelam que a percepção dos diretores não se limita ao reconhecimento da utilidade do sistema, mas expressa uma mudança estrutural na organização do trabalho escolar. Os relatos apontam para uma reconfiguração das práticas administrativas, marcada pela agilidade, pela centralização de dados e pela possibilidade de realizar procedimentos antes restritos à Secretaria Municipal.

O DE-1, por exemplo, sintetiza essa mudança ao declarar que o SISAEDUC “foi uma mão na roda”, explicando que, anteriormente, a emissão de documentos exigia deslocamentos e buscas manuais em arquivos físicos, especialmente na escola localizada na zona rural. Com o sistema, ele destaca que agora pode “mandar via celular, estando em qualquer lugar”, já que “tudo está aqui concentrado na plataforma”. Essa fala evidencia um salto significativo na capacidade de resposta da gestão escolar às demandas da comunidade. A possibilidade de atuar “de qualquer lugar” desvela uma reconfiguração espaço-temporal do trabalho do diretor escolar. Se, por um lado, amplia a capacidade de resposta às demandas institucionais, por outro, dilui as fronteiras entre tempo profissional e tempo pessoal, produzindo expectativas de disponibilidade permanente. Tal dinâmica sugere que a plataformização não apenas reorganiza procedimentos administrativos, mas redefine o modo como o próprio trabalho gestor é experienciado, tensionando limites entre flexibilidade, intensificação laboral e preservação da autonomia.

Na mesma direção, o DE-2 destaca a redução da burocracia impressa, ressaltando que, antes, havia “aquela papelada toda, aquele montante de papel”, enquanto hoje a rotina “se resume ao sistema”. Esse movimento demonstra um processo de digitalização que não apenas substitui o papel, mas reorganiza fluxos e elimina retrabalhos.

O DE-3 reforça essa perspectiva ao mencionar a ampliação da autonomia administrativa. Segundo ele, “hoje a gente tem mais autonomia para emitir essa documentação para os pais”, destacando que a possibilidade de acessar e corrigir dados cadastrais – antes restritos à Secretaria – representa um avanço significativo. Situações como erro de endereço ou mudança de comunidade, que antes exigiam solicitações externas, podem ser resolvidas internamente: “a gente consegue consertar [...] emite a declaração. Beleza”.

De forma complementar, o DE-4 acrescenta que “o primeiro é a gente ter mais agilidade no resultado”, exemplificando com o processo de emissão de transferências logo após o encerramento do bimestre. Ele ainda enfatiza a utilidade da plataforma no atendimento às

demandas externas, como o fornecimento imediato de relações para as Unidades Básicas de Saúde ou para o setor de transporte escolar.

Essas convergências indicam que a plataforma não apenas reorganizou o fluxo de trabalho, mas redefiniu o próprio ritmo da gestão escolar. A centralização dos dados em um único ambiente digital emerge como aspecto decisivo para a percepção de melhoria, uma vez que permite ao gestor recuperar informações, ajustar registros, acompanhar movimentações e emitir documentos de forma mais imediata. Essa dinâmica confirma o que Selwyn (2016) denomina de *realismo digital*, segundo o qual tecnologias educacionais ganham sentido sobretudo na resposta às necessidades práticas, às urgências administrativas e às limitações do trabalho cotidiano nas escolas.

O entusiasmo presente nas falas não deve ser interpretado como aceitação acrítica, mas como expressão das condições concretas de trabalho que historicamente marcam a rotina administrativa das escolas públicas municipais. A gestão escolar, especialmente em redes municipais, tem sido atravessada por sobrecarga burocrática, acúmulo de funções e crescente responsabilização institucional. Como argumenta Paro (2015), o diretor escolar frequentemente se vê capturado por tarefas administrativas que o afastam das dimensões pedagógicas e formativas da função, assumindo encargos que extrapolam o campo educativo e respondem a exigências burocráticas do sistema.

Nesse cenário de intensificação e multiplicação de demandas, é compreensível que a introdução de plataformas digitais seja percebida como instrumento de alívio organizacional. O entusiasmo, portanto, não revela necessariamente adesão irrestrita à lógica da plataformização, mas pode expressar a busca por mecanismos que permitam lidar com a sobrecarga estrutural do trabalho gestor.

Os diretores vinham lidando com processos intensos, manuais e fragmentados, diários físicos, cálculos individuais de médias, buscas manuais em arquivos, emissão centralizada de documentos, e veem na plataforma uma solução que racionaliza e reduz essa sobrecarga. O SISAEDUC se integra à rotina como um instrumento que amplia a capacidade de resposta da gestão, permitindo atender pais e estudantes com maior agilidade e reduzir deslocamentos, especialmente no contexto da escola do campo.

Do ponto de vista analítico, essa percepção de melhoria operacional confirma a pertinência da categoria *a priori* utilizada nessa etapa. As falas indicam que o SISAEDUC trouxe maior fluidez aos procedimentos administrativos, qualificando a organização do trabalho e ampliando a autonomia no acesso às informações. Ao mesmo tempo, revelam que a experiência dos gestores é permeada por uma expectativa de eficiência associada ao uso da

tecnologia, o que faz com que valorizem sobretudo aquilo que reduz burocracias e simplifica as demandas cotidianas da gestão.

Em continuidade a essas percepções, as falas referentes às funcionalidades mais utilizadas reforçam o lugar central que o SISAEDUC passou a ocupar no cotidiano administrativo das escolas. As respostas convergem para a unidade de registro “predominância do uso de consultas e documentos cadastrais dos alunos”, demonstrando que os diretores recorrem sobretudo às ferramentas que permitem acesso rápido a dados essenciais dos estudantes.

As unidades de contexto evidenciam essa convergência. O DE-1 afirma que utiliza principalmente “as relações com nomes, os cadastros dos alunos [...] CPF, RG, NIS, endereço, alergia”, ressaltando a relevância dessas informações para atender tanto às demandas internas quanto às solicitações de serviços parceiros, como as Unidades Básicas de Saúde. De modo semelhante, o DE-2 relata que acessa com frequência “a ficha do aluno, os dados da família, a entrada e saída dos alunos, os levantamentos e gráficos de quantidades e gênero”, o que demonstra o uso contínuo dessas funcionalidades na rotina escolar.

Quando articuladas às análises anteriores, essas respostas reafirmam que a centralização de dados constitui um dos elementos mais incorporados do sistema. Nesse sentido, o SISAEDUC consolidou-se como ferramenta que agiliza procedimentos, diminui o trabalho manual e amplia a capacidade de resposta imediata da gestão frente às demandas do dia a dia. Trata-se, portanto, de uma apropriação eminentemente pragmática, orientada pelas necessidades administrativas e pelo manejo de informações que sustentam o funcionamento cotidiano da escola. Ao integrar as percepções sobre a plataforma, os motivos de sua implantação, os impactos na rotina e os usos mais frequentes, é possível compreender que o SISAEDUC opera como eixo estruturante da organização administrativa. Ele potencializa a circulação rápida de dados e a emissão de documentos essenciais, reforçando a relevância da categoria “agilidade administrativa e centralização do controle de dados na gestão escolar” como síntese da forma como os diretores vêm se apropriando do sistema no trabalho diário.

Entretanto, se por um lado as percepções iniciais indicam ganhos expressivos, por outro, as entrevistas evidenciam que persistem fragilidades, barreiras e tensões relacionadas ao uso cotidiano da plataforma. Paralelamente aos avanços, emergem desafios que atravessam a autonomia dos gestores, a participação das famílias e a apropriação plena das funcionalidades disponíveis.

Diante desse quadro, torna-se fundamental avançar para a próxima subseção, dedicada a examinar as principais limitações da plataforma SISAEDUC e suas possibilidades de

aperfeiçoamento na perspectiva da gestão escolar, aprofundando os aspectos formativos, técnicos e operacionais que tensionam o uso do sistema e influenciam a dinâmica administrativa das escolas municipais.

5.2 Principais limitações da plataforma SISAEDUC e suas possibilidades de aperfeiçoamento na perspectiva do gestor escolar

A análise desta categoria, apropriação da plataforma e limites de uso, foi construída com base nas enunciações que apontam dificuldades de uso, dependência de permissões externas e limitações estruturais impostas pela plataforma. O quadro anterior também sintetiza essas falas, mostrando que, embora a plataforma seja reconhecida como facilitadora, ela também impõe obstáculos que afetam diretamente a autonomia dos diretores no exercício da gestão cotidiana.

Essas fragilidades revelam que a plataforma opera como um dispositivo normativo: define quem pode agir, quando e de que modo – produzindo aquilo que Foucault (1975) descreve como uma estética do governo. Aqui, “estética” não se refere à aparência visual, mas ao modo como certas práticas, sujeitos e relações são tornados visíveis e dizíveis dentro de um regime de poder. Essa estética governamental se expressa por meio de permissões, acessos, senhas e fluxos de dados que delimitam o campo do que pode ser feito e do que pode ser dito, instaurando um regime de visibilidade no qual o poder opera de maneira sutil, técnica e contínua.

A esse respeito, Saura, Peroni, Pires e Lima (2024) reforçam que plataformas educacionais introduzem novas formas de regulação que se naturalizam no cotidiano. Já Williamson (2017) evidencia que sistemas digitais redistribuem a autoridade institucional, deslocando parte da decisão para algoritmos, protocolos e regras tecnológicas.

Ao mesmo tempo, torna-se evidente a subutilização pedagógica da plataforma: sua apropriação concentra-se no âmbito administrativo, enquanto funcionalidades voltadas ao acompanhamento pedagógico permanecem pouco exploradas, seja pela falta de formação, seja pela sobrecarga, seja pela lógica de priorização do registrável – fenômeno explicado por Zuboff (2021), ao mostrar que dados assumem valor institucional maior que processos que não podem ser facilmente quantificados.

A partir das análises anteriores, que evidenciaram os avanços percebidos pelos diretores na organização da rotina administrativa, torna-se necessário deslocar o olhar para as limitações da plataforma SISAEDUC, tal como emergem das experiências concretas dos gestores. Embora a ferramenta tenha sido amplamente reconhecida como potencializadora da agilidade e da

centralização de dados, as falas revelam um conjunto de fragilidades que atravessam a apropriação cotidiana do sistema, afetando desde o uso pelas famílias até a autonomia da gestão escolar.

Essas limitações, muitas delas relacionadas à sobrecarga de trabalho, às restrições de acesso, às inconsistências técnicas, à subutilização de funcionalidades e à dependência da Secretaria Municipal, configuram desafios importantes para o uso pleno da plataforma no cotidiano das escolas. Ao mesmo tempo, os relatos também apontam caminhos possíveis para o aperfeiçoamento do sistema, indicando que sua evolução depende tanto de ajustes técnicos quanto de políticas formativas e de apoio institucional. Destarte, esta subseção busca analisar criticamente esses limites e potencialidades, articulando as percepções dos diretores às discussões contemporâneas sobre tecnologias digitais na gestão escolar.

A análise das falas dos diretores demonstra que a plataforma SISAEDUC, embora reconhecida como um instrumento potente para centralização de dados e agilização de processos internos, apresenta limites importantes quando se trata de promover uma relação mais efetiva entre a escola e as famílias. As respostas convergem para a unidade de registro “baixa adesão e dificuldades de uso da plataforma pelas famílias”, evidenciando que o potencial de aproximação entre escola e comunidade, previsto no desenho da ferramenta, ainda não se realiza plenamente na prática.

O DE-1 sintetiza essa dificuldade, ao relatar: “a gente ainda não utiliza as funcionalidades que o sistema permite. [...] o acesso aos pais, infelizmente, nós ainda não temos”. A fala indica que tanto a equipe escolar quanto as famílias não se apropriaram das ferramentas disponíveis, seja por falta de tempo e acúmulo de tarefas (do lado da escola), seja por dificuldades de acesso e domínio digital (do lado das famílias). A falta de apropriação também aparece na fala do DE-4, ao observar que “são poucos pais que acessam [...] a gente tem uma clientela de pais que não têm um grau de instrução muito bom”, revelando que o perfil sociocultural das famílias constitui um fator relevante que limita o uso da tecnologia.

Além disso, o DE-2 salienta que, embora inicialmente alguns pais tenham utilizado o aplicativo, acessando cardápio, relatórios e informações diversas, as dificuldades técnicas e a necessidade de domínio básico do aparelho celular acabaram reduzindo esse engajamento: “a gente teve alguns pais que tiveram dificuldade [...] cabe a cada pai querer buscar saber mais a vida escolar do aluno”. Essa fala evidencia que a plataforma oferece possibilidades, mas sua apropriação depende de condições que não são homogêneas entre os responsáveis, gerando desigualdades no acesso à informação escolar.

O único avanço mais expressivo mencionado pelos diretores refere-se à redução do deslocamento para emissão de documentos, sobretudo na escola do campo. O DE-3 relata: “hoje a gente já consegue emitir tudo na escola [...] antes os pais teriam que recorrer à Secretaria do município”. Isso demonstra que o SISAEDUC trouxe melhorias concretas na eficiência administrativa, mas não necessariamente na interação pedagógica ou comunicacional com as famílias.

Essa distância entre potencial e uso real pode ser compreendida à luz das discussões sobre a plataformização da educação. Selwyn (2016) explica que tecnologias educacionais tendem a ser incorporadas como respostas pragmáticas às urgências institucionais, mais do que como dispositivos transformadores da relação educativa. Para o autor, o digital é sempre moldado “pelas prioridades diárias e pelas limitações do trabalho escolar” (Selwyn, 2016, p. 23), o que ajuda a compreender por que os gestores valorizam sobretudo os benefícios operacionais da plataforma, sem problematizar sua capacidade de promover participação familiar.

Da mesma forma, Saura, Peroni, Pires e Lima (2024) argumentam que plataformas educacionais frequentemente reforçam lógicas de governança digital centradas na eficiência e na rastreabilidade dos dados, mas não garantem, por si só, processos democráticos de comunicação escolar. No caso analisado, o engajamento das famílias permanece limitado por desigualdades digitais, pela ausência de formações específicas e pelo próprio desenho burocrático do sistema (cadastros, convites, recuperação de senhas), que dificulta a continuidade do uso.

Do ponto de vista da gestão democrática, Lima (2011) alerta que a relação entre escola e famílias não pode ser mediada apenas pela lógica administrativa, pois envolve participação, diálogo e construção coletiva. Sob essa perspectiva, o SISAEDUC facilita o fluxo de documentos, mas não resolve os desafios históricos de aproximação entre escola e comunidade, e, em alguns casos, pode até reforçar a distância, quando pressupõe competências tecnológicas que parte das famílias não possui.

Embora os diretores reconheçam o valor administrativo da plataforma, suas falas indicam que os impactos do SISAEDUC na relação escola-família ainda são incipientes e marcados por desigualdades sociais, limitações técnicas e baixa apropriação digital. A plataforma oferece meios para ampliar a comunicação, porém sua efetividade depende de condições que extrapolam o sistema em si: formação das famílias, simplificação dos acessos, políticas de inclusão digital e iniciativas proativas da escola para fortalecer vínculos comunicacionais.

Ao serem questionados se desejavam acrescentar algo sobre sua experiência com o SISAEDUC, os diretores apresentaram considerações que aprofundam o entendimento acerca das fragilidades da plataforma e revelam limites importantes na autonomia digital da gestão escolar. As falas convergem, inicialmente, para o reconhecimento de que o sistema trouxe melhorias significativas à rotina administrativa, especialmente no que se refere à emissão de documentos, ao acompanhamento da vida escolar do aluno e ao acesso ágil às informações.

No Primeiro núcleo de sentido destaca que o SISAEDUC transformou significativamente a organização administrativa das escolas. Nas falas, os diretores são unânimes em afirmar que a plataforma trouxe maior agilidade, centralização de informações e autonomia para atender às demandas cotidianas. O DE-1 coloca que, antes de sua implantação, emitir documentos era “uma dificuldade imensa”, ao passo que hoje “qualquer coisa, a gente vem aqui na plataforma e olha”, ressaltando a variedade de facilidades incorporadas à rotina. O DE-3 destaca que o sistema “nos ajuda bastante”, enquanto o DE-4 enfatiza a praticidade de acessar boletins “prontinhos” para entregar às famílias durante reuniões. Esses depoimentos convergem ao expressarem que a plataforma reduziu deslocamentos, eliminou parte do trabalho manual e reorganizou o fluxo informacional, permitindo respostas mais rápidas e assertivas às demandas administrativas.

A partir dessas convergências, observa-se que a plataforma foi incorporada como instrumento de racionalização do trabalho, reforçando o que Selwyn (2016) denomina de *realismo digital*: tecnologias educacionais são legitimadas pela sua capacidade de resolver problemas imediatos, reduzir atrasos e simplificar rotinas. Assim, a modernização não é percebida como discurso abstrato, mas como resposta concreta às exigências práticas da gestão escolar.

Paralelamente às facilidades, emergem fragilidades que revelam limites importantes na apropriação da plataforma e no exercício da autonomia digital. A primeira fragilidade aparece na fala do DE-1, ao relatar a necessidade de inserir manualmente os dados escolares de períodos anteriores a 2021: “A gente ia pegando nota por nota, disciplina por disciplina”. Embora possível, o processo é descrito como uma tarefa que “demanda mais tempo”, evidenciando um volume significativo de retrabalho burocrático, especialmente para completar históricos escolares e registros antigos. Tal sobrecarga torna-se ainda mais crítica no contexto das escolas do campo, onde as equipes administrativas são reduzidas.

Outro conjunto de fragilidades refere-se às limitações operacionais da plataforma. O DE-2 afirma que ainda existem aspectos que “precisariam ser ajustados”, citando especificamente dificuldades no cadastro da sala de Atendimento Educacional Especializado

(AEE). O DE-4 observa que, apesar das melhorias, alguns detalhes “precisariam ser alinhados no decorrer do tempo”. Essas falas revelam que, embora funcional, o sistema carece de aperfeiçoamentos técnicos e de maior clareza em determinadas ferramentas, o que restringe a autonomia do gestor para executar tarefas de forma plena e independente.

Essas limitações reforçam a compreensão de que a digitalização da gestão não elimina as dinâmicas de dependência institucional. Pelo contrário, como aponta Selwyn (2016), plataformas educacionais frequentemente introduzem novas formas de controle, direcionando ritmos, regras e possibilidades de ação. No caso analisado, a necessidade de retrabalho, a incompletude de funcionalidades e a dependência de ajustes externos demonstram que a autonomia do gestor permanece condicionada às lógicas técnicas e organizacionais da plataforma.

Combinadas, as duas unidades de registro mostram que o SISAEDUC opera simultaneamente como ferramenta de modernização e como fonte de novos desafios. Se, por um lado, reorganiza a rotina administrativa, facilita o acesso à informação e melhora o atendimento à comunidade, por outro, gera demandas adicionais, mantém zonas de dependência e revela fragilidades que afetam a apropriação plena do sistema. Nesse sentido, a plataforma se constitui como dispositivo híbrido: promotor de agilidade e centralização, mas também produtor de novas formas de trabalho, exigências e limites à autonomia da gestão escolar.

A análise das respostas da pergunta que se refere às funcionalidades subutilizadas evidencia que a subutilização de determinadas funcionalidades da plataforma decorre, sobretudo, das condições concretas de trabalho enfrentadas pelos diretores. Mesmo reconhecendo a importância dos recursos disponibilizados pelo SISAEDUC, os entrevistados apontam que a rotina escolar, marcada por múltiplas demandas administrativas, pedagógicas e operacionais, dificulta o uso pleno do sistema.

A percepção de que “alimentar a plataforma demanda tempo”, como expressa pelo DE-2, evidencia que o problema não está na ferramenta em si, mas na impossibilidade prática de incorporar novas tarefas a um cotidiano já sobrecarregado. Esse dado reforça análises de autores como Selwyn (2016), que enfatiza que o uso de tecnologias na escola é moldado pelas pressões do cotidiano e pelas limitações institucionais, e de Saura, Peroni, Pires e Lima (2024), ao discutirem como a digitalização pode intensificar o trabalho sem garantir condições estruturais para sua execução. A subutilização não deriva de resistência ou desinteresse, mas de um descompasso entre as funcionalidades tecnicamente disponíveis e as condições reais de trabalho. A plataforma oferece possibilidades que, na prática, a equipe não consegue alimentar

continuamente devido ao acúmulo de tarefas, à falta de equipe administrativa e ao caráter burocrático de algumas ações.

Esse conjunto de elementos apresenta que a potencialidade tecnológica não se concretiza de forma linear, pois depende de condições materiais, organizacionais e humanas para se efetivar, aspecto central para compreender os limites de apropriação da plataforma e os impactos sobre a autonomia digital da gestão escolar.

Após a análise das fragilidades de apropriação e dos limites operacionais impostos pela plataforma, torna-se igualmente relevante compreender como os diretores percebem suas potencialidades no âmbito da gestão escolar. As respostas referentes a essa temática convergiram de maneira significativa, dando origem à unidade de registro “Potencialidades percebidas para agilização, autonomia e acompanhamento pedagógico-administrativo”, sustentada pelas unidades de contexto derivadas das falas dos participantes.

Nesse sentido, os diretores destacam inicialmente que a plataforma se tornou um recurso central para o acompanhamento cotidiano das informações pedagógicas e administrativas. O DE-1 explicita essa dimensão, ao afirmar: “Na questão das potencialidades, eu acabei de citar, né? Algumas que é a questão de cadastro, informações cadastrais, questões de acompanhamento da coordenação, acompanhamento do aluno, acompanhamento de notas, de frequência [...] ter uma visão geral do desempenho do aluno na escola. Isso é essencial”. Tal percepção evidencia que o SISAEDUC não apenas organiza os dados, mas permite também uma visão ampliada do percurso escolar, fortalecendo o monitoramento pedagógico pelas equipes gestoras.

Outro aspecto reiterado pelos diretores concerne à agilidade na emissão de documentos e ao acesso remoto às informações, o que amplia a capacidade de resposta da escola às demandas da comunidade. O DE-2 relata: “Teve muitos documentos, principalmente no período da Covid [...] ela facilitou muito a vida da gente, porque o acesso a gente tem em qualquer canto, em casa, seja lá onde for”. Essa fala reforça como a plataforma destrava fluxos administrativos que antes exigiam deslocamentos ou esperas prolongadas, permitindo que o gestor resolva solicitações mesmo fora do espaço físico da escola.

Além da agilidade, ressalta-se também o aumento da autonomia institucional, especialmente no que diz respeito ao acesso às fichas cadastrais e à emissão de documentos que, antes da plataforma, dependiam exclusivamente da Secretaria. Conforme enfatiza o DE-3: “A potencialidade é justamente isso, foi essa autonomia que deu à escola [...] ter como emitir esses papéis e ter a autonomia de ver principalmente a ficha de matrícula do aluno, que nós não tínhamos antes, porque tudo era feito na Secretaria”. Essa mudança é particularmente

significativa, pois redistribui responsabilidades e acelera processos que estavam concentrados em instâncias centrais da rede.

Por fim, o DE-4 acrescenta que a plataforma também se destaca pela otimização dos procedimentos de matrícula, transferências e organização dos resultados finais: “A mais importante é a questão da matrícula, a questão da transferência [...], o resultado final de ano já vai estar automaticamente ali tudo pronto, desde que os professores tenham alimentado essa plataforma”. Nesse caso, observa-se que o sistema contribui para uma gestão mais eficiente, reduzindo o retrabalho e a lentidão que caracterizavam práticas anteriores baseadas em registros manuais.

A partir das falas dos diretores, é possível afirmar que o SISAEDUC é percebido como uma ferramenta que potencializa a gestão escolar ao centralizar informações, agilizar procedimentos e ampliar a autonomia da unidade de ensino. Tais achados dialogam com Selwyn (2016), para quem o uso das tecnologias educacionais tende a ganhar sentido quando responde diretamente às necessidades práticas e urgentes das instituições, e com Lima (2011), ao reconhecer que ferramentas digitais fortalecem a capacidade organizacional das escolas quando integradas de modo coerente aos seus fluxos de trabalho.

Desse modo, a plataforma se constitui, no contexto analisado, como um dispositivo que reorganiza processos, reduz o tempo de execução das tarefas administrativas e sustenta formas mais articuladas de acompanhamento pedagógico. Embora nem todas as suas funcionalidades estejam plenamente incorporadas ao cotidiano, as potencialidades reconhecidas pelos gestores revelam um movimento consistente de valorização do sistema enquanto elemento estruturante da gestão escolar atual.

Na sequência da análise, ao explorar as dificuldades enfrentadas pelos diretores no uso cotidiano da plataforma, emergiu a unidade de registro “Dificuldades técnicas, limitações de acesso e dependência institucional para resolução de problemas”, sustentada pelas unidades de contexto que expressam as fragilidades percebidas na experiência com o SISAEDUC.

A continuidade da análise das entrevistas aponta que, paralelamente às potencialidades percebidas pelos diretores, persiste um conjunto de limitações que interferem no uso cotidiano da plataforma. Nesse sentido, a pergunta referente às dificuldades enfrentadas no SISAEDUC e às estratégias mobilizadas para superá-las revelou a unidade de registro “dificuldades técnicas, limitações de acesso e dependência institucional para resolução de problemas”, cujos desdobramentos reforçam a categoria mais amplas “fragilidades de apropriação da plataforma e limites da autonomia digital”, construída *a posteriori*.

As falas convergem, inicialmente, para a dependência da Secretaria Municipal de Educação como mediadora indispensável do uso pleno do sistema. O DE-1 explicita essa situação, ao declarar: “às vezes acontece de algo, porque nós temos um coordenador geral que toma de conta da plataforma [...] algumas coisas precisam da permissão dele. Então, a gente fica, em alguns momentos, meio travado. Não pode fazer algumas coisas, mas aí pede o acesso ao coordenador”. Essa condição evidencia um desenho de governança digital fortemente centralizado, no qual a escola não detém autonomia plena para executar ações administrativas básicas, dependendo de liberações, autorizações e ajustes que somente o nível central pode ofertar.

Além dessa limitação estrutural, emergem as dificuldades relacionadas às instabilidades técnicas, descritas pelo DE-3 como “inconsistências” que, de maneira recorrente, impedem o acesso a determinadas funções da plataforma: “tem coisas que a gente não consegue acessar [...] sempre recorremos à pessoa responsável na Secretaria”. Esse tipo de falha interfere na continuidade das rotinas administrativas, provoca interrupções e torna o suporte técnico centralizado um elemento indispensável para o funcionamento cotidiano da gestão.

Somado a isso, aparecem dificuldades associadas à organização do tempo e à sobrecarga burocrática, destacadas pelo DE-2, que aponta a necessidade constante de “reorganizar” a dinâmica da escola para alimentar o sistema: “a gente tem que tá se reorganizando pra tá alimentando o sistema [...] ela é fácil de manusear, mas eu acho que ela tem que ainda melhorar”. A falta de tempo para registrar informações essenciais, sobretudo em escolas com equipes reduzidas, reforça a ideia de que a plataforma exige uma disponibilidade que não está plenamente presente na realidade administrativa dos gestores.

Outra fragilidade importante diz respeito ao acesso das famílias, especialmente na recuperação de login e senha. Como relata o DE-4: “‘perdi meu celular, não lembro login e senha’. Para enviar um novo convite, a plataforma não aceita o mesmo e-mail [...] a gente tem que pedir para a pessoa fazer um novo e-mail para poder mandar outro convite”. Essa limitação técnica produz barreiras adicionais para o envolvimento das famílias, cria dependência da escola para processos simples de acesso e amplia o volume de demandas que recaem sobre a gestão.

Em conjunto, essas unidades de contexto revelam um cenário no qual as dificuldades de uso do SISAEDUC não estão centradas no domínio técnico dos diretores, mas na relação entre a plataforma, a infraestrutura disponível e a maneira como o sistema distribui, ou restringe, a autonomia de ação nas escolas. Como argumenta Selwyn (2017), a tecnologia educacional não opera isolada, mas é moldada pelas condições institucionais e estruturais que configuram sua

utilização. De maneira semelhante, Ball (2016) enfatiza que sistemas digitais frequentemente atuam como mecanismos de regulação que produzem novas dependências e redefinem o trabalho dos gestores, conformando práticas que se tornam parte da rotina, ainda que nem sempre alinhadas às necessidades concretas das escolas.

Dessa forma, a análise desta subseção reforça que, embora o SISAEDUC seja percebido como uma ferramenta estratégica para a gestão escolar, sua apropriação permanece condicionada a entraves técnicos, demandas burocráticas e limites institucionais de autonomia, que afetam tanto o uso interno quanto a interação com as famílias. Reconhecer essas fragilidades é fundamental para compreender que o pleno potencial da plataforma depende não apenas de sua funcionalidade, mas também de condições estruturais, políticas formativas consistentes e ajustes organizacionais capazes de sustentar uma apropriação significativa por parte dos diretores escolares.

Na mesma direção, a questão relativa ao conhecimento e à autonomia da equipe escolar para utilizar as funcionalidades do SISAEDUC expõe outra faceta dos limites da apropriação digital. A partir das respostas, emergiu a unidade de registro “autonomia parcial, segmentada por perfis de acesso e condicionada a autorizações externas”, sustentada pelas falas dos diretores, que revelam simultaneamente a sensação de autonomia e a dependência de instâncias centrais para a realização de determinadas ações.

Na fala do DE-1, a autonomia aparece associada à segmentação de perfis de acesso, organizada por função: a gestão teria uma visão mais ampla da escola, o professor teria acesso à sua turma e a coordenação acompanharia o trabalho docente. Nesse sentido, o diretor afirma: “cada qual dentro da sua área, sim, tem autonomia, certo? Para acessar, para fazer o que puder dentro da plataforma”. Esse discurso explicita uma adesão à lógica de perfilamento funcional, em que o sistema distribui permissões conforme o lugar ocupado na estrutura organizacional, produzindo uma sensação de adequação entre função e acesso.

Por outro lado, a fala do DE-2 evidencia, de forma mais direta, os limites dessa autonomia, ao admitir que determinadas ações dependem da autorização da Secretaria: “tem coisas que eu preciso, tipo, pegar autorização na secretaria pra poder eu ter acesso”. O exemplo trazido – inserção de um bolsista em determinada turma – mostra que a escola não possui liberdade para realizar, de maneira autônoma, mudanças que afetam a organização das turmas, ainda que sejam demandas concretas do cotidiano. O gestor afirma explicitamente: “eu não tenho autonomia de chegar e alocar ele numa turma, não. Eu tenho que pedir autorização”.

Essa combinação de discursos – de um lado, a afirmação de que “cada qual, na sua área, tem autonomia”; de outro, o reconhecimento de que é preciso “pegar autorização” para ações

específicas – evidencia que a autonomia operacional no uso do SISAEDUC é regulada pelo desenho da plataforma e pelos controles centralizados da rede. Trata-se de uma autonomia circunscrita, em que o gestor se movimenta dentro de limites definidos por perfis de acesso e por decisões administrativas que não estão inteiramente sob sua responsabilidade.

À luz da categoria “Autonomia operacional restrita e regulação do trabalho do gestor”, essa ambiguidade é reveladora. Ela indica que a plataforma, ao mesmo tempo que organiza e distribui o acesso às informações, institui fronteiras claras entre o que pode ser decidido na escola e o que continua sob tutela da Secretaria, reforçando uma hierarquia de poderes mediada digitalmente. Nessa perspectiva, a sensação de autonomia expressa pelo DE-1 convive com a dependência relatada pelo DE-2, construindo um quadro em que o uso da plataforma reforça tanto a capacidade de gestão quanto a subordinação a instâncias centrais.

Essa dinâmica encontra ressonância nas análises de Dijck (2018), que argumenta que plataformas digitais operam como arquiteturas programáveis capazes de estruturar previamente fluxos, interações e formas de governança. Quando sistemas de informação são organizados sob forte controle central e parametrização algorítmica, as instituições passam a atuar em ambientes nos quais prazos, procedimentos e possibilidades de ação são definidos pela própria infraestrutura tecnológica, reduzindo espaços de negociação no coletivo,

Em síntese, as falas dos diretores desvelam que a equipe escolar possui, sim, um certo nível de conhecimento e de autonomia para utilizar o SISAEDUC, no entanto essa autonomia é parcial, escalonada por perfis de acesso e atravessada por dependências institucionais. Essa constatação reforça a compreensão de que a plataforma, ao mesmo tempo que potencializa a gestão, produz formas específicas de regulação e controle, que precisam ser consideradas na análise crítica da plataformização da gestão escolar.

A análise prossegue com a questão referente à flexibilidade da plataforma SISAEDUC (Pergunta 12), o que permite compreender como o sistema se ajusta – ou não – às demandas específicas das escolas municipais. As respostas dos diretores evidenciam a unidade de registro “flexibilidade limitada, condicionada por regras padronizadas e dependente de autorizações externas”, revelando que, embora exista certa margem de adaptação operacional, ela é sempre mediada pelos controles definidos pela Secretaria Municipal de Educação.

O DE-1 aponta que o sistema permite ajustes pontuais, especialmente no que concerne à inserção ou correção de notas pelos professores. No entanto, tal flexibilidade está condicionada ao período em que o sistema permanece aberto, sendo necessária a intervenção da coordenação municipal para reabertura: “mesmo assim [...] a gente pode pedir o acesso

novamente. Então, ele abre”. A plataforma oferece possibilidades de edição, mas dentro de limites previamente estabelecidos, configurando autonomia regulada.

O DE-2 reforça esse entendimento ao afirmar que o SISAEDUC é padronizado para toda a rede e funciona como “regra para todos”, o que impede que escolas adaptem o sistema às suas particularidades. Tal padronização garante uniformidade, porém reduz sensibilidade às especificidades de cada contexto institucional.

De maneira complementar, o DE-3 explicita como essa limitação impacta as escolas do campo. Embora reconheça que algumas funcionalidades são positivas – como a emissão de declarações em formato manual ou automático – ele destaca que “na nossa realidade de educação do campo, tem coisas que não conseguimos realizar lá”. A fala revela que a plataforma reproduz desigualdades existentes na rede, ao não contemplar necessidades próprias de contextos rurais, sobretudo aqueles sem equipe administrativa completa.

Por fim, o DE-4 identifica uma flexibilidade associada ao modo de visualização dos dados, como consultar informações de sua escola ou de todo o município. Todavia, admite que o acesso ampliado é restrito a posições específicas, reforçando a lógica de controle hierárquico: “existe uma pessoa que tem acesso a ver todas as escolas [...] não é o gestor”. Mesmo quando há funcionalidade flexível, seu uso depende de perfis rigidamente definidos.

Em conjunto, esses depoimentos indicam que a flexibilidade do SISAEDUC não é estrutural, mas funcional. Ela se manifesta em ações isoladas – como correções, filtragens e opções de emissão –, sem alterar os parâmetros centrais do sistema, que permanecem uniformizados pela Secretaria. Dessa maneira, a plataforma, ao mesmo tempo que facilita procedimentos, regula tempos, acessos e modos de operação, limitando a capacidade das escolas de moldarem o sistema às suas necessidades.

Essa constatação dialoga diretamente com a categoria analítica “autonomia operacional restrita e regulação do trabalho do gestor”, consolidando o argumento de que o SISAEDUC opera simultaneamente como ferramenta de apoio e como dispositivo de controle. Essa dupla função foi recorrente nas análises anteriores e reaparece aqui, reforçando a importância de compreender as tecnologias educacionais para além de sua utilidade imediata, considerando seus efeitos na governança escolar. A discussão sobre a flexibilidade da plataforma prepara o terreno para a subseção seguinte, que aprofunda a análise das limitações e sugestões de aperfeiçoamento do SISAEDUC a partir da experiência concreta dos diretores, ampliando a compreensão dos desafios e das potencialidades da digitalização da gestão escolar.

Dando continuidade à análise, as sugestões de melhoria apresentadas pelos diretores evidenciam a necessidade de compreender não apenas como o SISAEDUC é utilizado, mas

também quais ajustes seriam essenciais para torná-lo mais eficiente e aderente às demandas da gestão escolar. As respostas convergem para a unidade de registro “aperfeiçoamento das funcionalidades e ampliação da autonomia operacional das escolas”, que expressa o núcleo de sentido presente nos depoimentos.

As falas dos diretores revelam inicialmente que determinados setores da plataforma ainda carecem de desenvolvimento técnico, especialmente no que se refere ao Atendimento Educacional Especializado (AEE). O DE-1 destaca que “a gente recente ouviu acréscimo dos alunos do AEE [...]. Era algo que a gente já pedia, sentia dificuldades para manter as informações dos alunos AEE”. O DE-2 acrescenta que ainda existem “campos que ficam a desejar [...] relatórios não são inseridos ainda [...] e não teve nenhuma formação ainda”, indicando tanto falhas estruturais quanto ausência de suporte formativo adequado. Esses depoimentos evidenciam que, embora a plataforma avance em diversos aspectos, suas funcionalidades pedagógicas específicas ainda não atendem plenamente às necessidades de acompanhamento individualizado dos estudantes.

Outro eixo de análise diz respeito à autonomia limitada das escolas diante da estrutura de funcionamento da plataforma. O DE-3 enfatiza que “a autonomia maior ainda é dentro da Secretaria de Educação” e que, no caso da escola do campo, “não temos secretários; o secretário fica lá na Secretaria [...]”. Se esse corpo estivesse dentro da escola, seria ainda mais autonomia”. Essa realidade reforça desigualdades internas à rede municipal, pois escolas com equipes reduzidas, especialmente as do campo, enfrentam maior dependência administrativa e menor capacidade de operar plenamente o sistema. A plataforma, nesses casos, acaba reforçando limites já existentes, em vez de reduzi-los.

Por fim, o DE-4 sugere uma melhoria estrutural de maior alcance: “interligar os dados da plataforma SISAEDUC com o do Censo Escolar, porque facilitaria ainda mais a transmissão de informações”. Essa recomendação aponta para a necessidade de interoperabilidade entre sistemas educacionais, entendida, no campo do governo digital, como a capacidade de diferentes plataformas compartilharem dados e integrarem fluxos administrativos de forma coordenada. A literatura sobre governança digital e administração pública, bem como relatórios de organismos internacionais como a OCDE, destacam a interoperabilidade como princípio estruturante da transformação digital do setor público, justamente para evitar retrabalho, duplicidade de registros e fragmentação institucional.

De modo geral, as sugestões apresentadas pelos diretores evidenciam que, embora o SISAEDUC seja reconhecido como ferramenta potente, seu aperfeiçoamento depende de dois movimentos complementares: aprimorar a qualidade técnica das funcionalidades

(especialmente as relacionadas à inclusão e ao acompanhamento pedagógico) e ampliar as condições institucionais e formativas que garantam maior autonomia às escolas. Essa leitura dialoga com Selwyn (2016), para quem tecnologias educacionais somente se efetivam quando se ajustam ao contexto real das escolas e às condições de trabalho dos profissionais que delas dependem. As melhorias apontadas pelos gestores não refletem insatisfação, mas um esforço por alinhar a plataforma às necessidades concretas da gestão escolar no município de Apodi/RN.

Quadro 6 – Análises das entrevistas: principais achados

Percepção geral de utilidade e valorização da plataforma
Reconhecimento do SISAEDUC como inovação significativa
Facilitação de estatísticas e relatórios administrativos.
Acompanhamento de frequência, notas e planejamentos.
Melhoria no atendimento aos pais.
Acesso remoto às informações.
Redução do trabalho manual extenso (diários, médias).
Centralização de dados em um único ambiente.
Plataforma vista como eixo da informatização escolar.
Agilidade na emissão de documentos (históricos, declarações, transferências).
Potencialidades da plataforma para a gestão escolar
Centralização de dados em um único ambiente.
Emissão rápida de documentos diversos.
Autonomia para corrigir dados cadastrais.
Acompanhamento da rotina pedagógica e administrativa.
Acompanhamento da rotina pedagógica e administrativa.
Redução de papel e deslocamentos.
Acesso imediato a estatísticas e informações operacionais.
Acesso remoto aos dados.
Usos mais frequentes e funcionalidades essenciais
Consulta a fichas cadastrais completas.
Emissão de declarações, históricos, boletins.
Acompanhamento de movimentações escolares.
Impressão de listas com dados dos alunos.

Verificação de frequência e notas.
Atendimento a demandas externas (UBS, programas).
Uso constante para organização administrativa.
Fragilidades de apropriação e limites da autonomia digital
Sobrecarga impede alimentar todas as funcionalidades.
Falta de tempo para registrar dados (cardápio, eventos).
Subutilização devido ao acúmulo de tarefas.
Dependência da Secretaria para liberação de acessos.
Instabilidade e inconsistências da plataforma.
Ausência de formação aprofundada.
Aprendizagem empírica limitada ao essencial.
Baixa adesão dos pais ao aplicativo.
Dificuldades com login e recuperação de senhas.
Criação de novos e-mails para reativação.
Escola do campo sem equipe administrativa.
Autonomia operacional restrita e regulação do trabalho
Necessidade de autorização da Secretaria para alocação de alunos.
Sistema regulado por abertura e fechamento municipal.
Professores dependem de liberação para lançar notas.
Correções exigem nova autorização central.
Autonomia limitada às permissões concedidas.
Solicitação constante de ajustes de acesso.
Estrutura insuficiente para demandas tecnológicas.
Subutilização de funcionalidades por limitações práticas
Cardápio escolar pouco alimentado.
Baixo uso das ferramentas dos pais.
Funcionalidades de AEE incompletas ou pouco exploradas.
Existência de funções desconhecidas pelos usuários.
Registros que exigem tempo não disponível.
Dependência de equipe administrativa (ausente no campo).
Impactos na relação escola-família
Agilidade na emissão de documentos aos pais.
Baixa participação digital dos responsáveis.

Melhora da comunicação quando o acesso é viável.
Possibilidade de acompanhar vida escolar do aluno.
Envolvimento digital limitado da comunidade.
Redução do deslocamento até a Secretaria.
Memória institucional e período anterior à plataforma
Necessidade de inserir manualmente dados pré-2021.
Uso de atas e livros físicos para complementar informações.
Trabalho minucioso para complementar históricos.
Processos longos, porém, considerados essenciais.
Alunos antigos dependem de históricos manuais.
Atualização gradual iniciada em 2023.
Uso de atas e livros físicos para complementar informações.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os achados sintetizados no quadro permitem compreender que a centralização de dados promovida pela SISAEDUC não constitui movimento meramente técnico, na medida em que altera a organização do tempo, redefine prioridades e amplia a rastreabilidade das ações da gestão escolar. Ao evidenciar o protagonismo do diretor na alimentação, validação e mediação das informações que circulam no sistema, as falas revelam um reposicionamento desse sujeito na engrenagem da política educacional digital, situando-o como operador e articulador dos fluxos informacionais que sustentam a governança da rede.

Como aponta Ball (2005), a ênfase em registros, evidências e relatórios alimenta um regime de performatividade que transforma o trabalho escolar em um conjunto de resultados auditáveis, intensificando a responsabilização individual dos gestores pela produção de dados. Ao mesmo tempo, a centralização e o fluxo permanente de informações configuram uma forma de governança digital que, conforme alerta Williamson (2017), desloca o poder decisório para os sistemas de informação e seus administradores, introduzindo novos riscos relacionados a vigilância, dependência tecnológica e controle algorítmico das práticas escolares.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa evidenciou que as plataformas digitais ocupam, hoje, um lugar central na organização da gestão escolar, influenciando rotinas administrativas, práticas pedagógicas e modos de governar a escola. Ao analisar o uso dessas plataformas a partir da experiência concreta da gestão escolar e do diálogo com o referencial teórico, foi possível compreender que essas tecnologias não se apresentam como neutras, tampouco como soluções automáticas para os desafios da educação pública.

Os resultados indicam que as plataformas digitais possuem uma dimensão ambivalente. Por um lado, contribuem para a sistematização de informações, o acesso mais ágil a dados institucionais e a organização de procedimentos administrativos, aspectos frequentemente associados ao discurso da modernização e da desburocratização da gestão. Por outro lado, o uso intensivo dessas tecnologias tem ampliado demandas operacionais, prazos rígidos e necessidade constante de alimentação de sistemas, deslocando tempo e energia dos gestores para tarefas de registro e controle, em detrimento de ações mais diretamente vinculadas à mediação pedagógica e à construção coletiva do projeto educativo.

Essa ambivalência confirma as reflexões de Selwyn (2016), ao ressaltar que as tecnologias educacionais devem ser analisadas para além de seus usos aparentes, considerando os contextos, interesses e relações de poder que as atravessam. Do mesmo modo, Ball (2014) contribui para a compreensão acerca de como as plataformas se articulam a uma lógica de performatividade, na qual a escola passa a ser orientada por indicadores, metas e métricas que redefinem prioridades, ritmos e sentidos do trabalho educacional.

A pesquisa também dialoga com as advertências de Zuboff (2021), ao evidenciar que a centralização e a exploração de dados nas plataformas digitais não se restringem a aspectos técnicos, mas configuram novas formas de regulação e controle. No contexto escolar, isso se expressa na crescente valorização daquilo que pode ser mensurado, registrado e comparado, reforçando uma racionalidade que tende a subordinar a educação a parâmetros externos à realidade concreta das escolas.

Entretanto, reconhecer os limites e os riscos associados às plataformas digitais não implica negá-las ou rejeitá-las. Como destaca Feenberg (2013), tecnologias são construções sociais e, portanto, passíveis de apropriações distintas. Nesse sentido, o desafio que se coloca à gestão escolar não é apenas o de utilizar plataformas digitais, mas também de interrogá-las criticamente, compreendendo seus efeitos sobre o trabalho, o tempo, a autonomia e as relações administrativas e pedagógicas.

As falas dos diretores participantes desta pesquisa reforçam essa compreensão. De modo recorrente, os gestores reconhecem que as plataformas contribuem para a organização administrativa e para o acompanhamento de dados escolares, considerados relevantes para o funcionamento das escolas. Ao mesmo tempo, os depoimentos evidenciam tensões relacionadas ao tempo despendido no preenchimento de sistemas, à rigidez dos prazos e à centralidade atribuída aos registros, que passam a ocupar lugar prioritário na rotina gestora. Em diferentes falas, emerge a percepção de que “estar em dia com a plataforma” se torna, gradativamente, um indicador implícito de boa gestão, ainda que isso implique o deslocamento do foco da ação educativa para tarefas essencialmente operacionais.

Tal cenário explicita como as plataformas, para além de instrumentos técnicos, produzem formas sutis de regulação, visibilidade e controle, reforçando a lógica da performatividade discutida por Ball (2014). Essa leitura dialoga, ainda, com Selwyn (2016), ao evidenciar que o uso das tecnologias na educação não pode ser compreendido de maneira neutra ou descontextualizada, e com Zuboff (2021), no que se refere à centralidade dos dados e aos riscos de naturalização de práticas de monitoramento e controle.

Portanto, a contribuição central desta pesquisa reside em deslocar o debate sobre plataformas digitais do campo da instrumentalização acrítica para o campo da reflexão ética, política, administrativa e pedagógica. Utilizar essas tecnologias “a nosso favor” implica reconhecer suas potencialidades, como também estabelecer limites, tensionar suas lógicas e reafirmar que a educação não pode ser reduzida a dados, indicadores ou relatórios. A plataforma deve servir ao projeto pedagógico da escola, e não o contrário.

Construída a partir do lugar de quem atua cotidianamente na gestão escolar, esta investigação reafirma a importância de olhar para as plataformas digitais não apenas como exigência administrativa, mas também como fenômeno pedagógico e político que incide diretamente sobre o trabalho do gestor e sobre a vida da escola. A posição de vice-diretora e pesquisadora permitiu compreender, a partir da prática, que o uso dessas tecnologias exige escolhas conscientes, negociação de sentidos e permanente reflexão crítica. Nesse sentido, a pesquisa não sugere que os desafios decorram exclusivamente da atuação dos gestores, tampouco que estejam determinados apenas pela arquitetura das plataformas. O que se evidencia é a necessidade de refletir criticamente sobre a relação entre tecnologia, racionalidade de gestão e condições institucionais. As plataformas carregam modelos organizacionais e lógicas de mensuração que influenciam o trabalho escolar; entretanto, seus efeitos concretos dependem das formas de apropriação, regulação e mediação realizadas pelas redes de ensino. Assim, mais do que treinamento técnico, tornam-se necessários processos formativos que

problematizem autonomia, tempo de trabalho, governança de dados e os sentidos atribuídos à gestão escolar na era digital.

Reafirma-se, assim, que subordinar as plataformas ao projeto político-pedagógico implica utilizá-las como instrumentos de apoio à reflexão pedagógica e à organização institucional, e não como dispositivos que definem prioridades por meio de métricas e automatismos. Isso requer funcionalidades que permitam contextualização qualitativa dos dados, flexibilidade organizacional, transparência nos critérios de mensuração e proteção rigorosa das informações. Somente quando mediada por decisões coletivas e orientada por princípios éticos e formativos, a tecnologia pode fortalecer, e não substituir, a centralidade do trabalho humano na educação pública.

Por fim, esta pesquisa aponta para importantes perspectivas futuras de investigação e de intervenção no campo da educação pública, especialmente no que concerne ao aprofundamento dos estudos sobre a plataformização da gestão escolar em redes de ensino. Investigações comparativas entre diferentes municípios e plataformas digitais podem contribuir para compreender como distintos arranjos tecnológicos, contratuais e normativos incidem sobre a autonomia dos gestores escolares, a organização do trabalho pedagógico e os processos decisórios no âmbito das escolas. Do mesmo modo, pesquisas que incorporem a percepção de outros sujeitos da comunidade escolar, como professores, técnicos administrativos, estudantes e famílias, tendem a ampliar a compreensão sobre os efeitos cotidianos do uso das plataformas digitais na vida escolar.

Além disso, os achados deste estudo indicam a necessidade de avançar no debate acerca de governança digital pública, proteção de dados e desenvolvimento de tecnologias educacionais socialmente referenciadas, capazes de reduzir a dependência das redes de ensino em relação a soluções privadas. Ao mesmo tempo, evidencia-se que as plataformas digitais, quando concebidas, implementadas e administradas de forma ética, transparente e alinhada às necessidades reais das escolas, podem contribuir significativamente para a organização do trabalho, o acesso a informações e o apoio às rotinas da gestão escolar, configurando-se como instrumentos de suporte, e não de controle, ao trabalho educativo. Quando apropriadas criticamente pelos gestores e integradas ao projeto político-pedagógico da escola, essas tecnologias têm potencial para atuar a favor da autonomia, da tomada de decisão informada e da melhoria das condições de trabalho, desde que não se sobreponham aos processos formativos nem reduzam a educação a métricas e indicadores.

Nesse sentido, futuras pesquisas e políticas públicas podem contribuir para o fortalecimento de uma governança digital pública e democrática, que reconheça as tecnologias

como ferramentas a serviço do trabalho humano e da educação pública, e não como fins em si mesmas. Tal perspectiva reforça a necessidade de ações que conciliem inovação tecnológica, proteção de dados e respeito às especificidades dos contextos escolares, especialmente em municípios de pequeno e médio porte, como o lócus aqui investigado, assegurando que a transformação digital seja efetivamente colocada a favor da escola, dos gestores e do direito à educação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. F. P.; RIBEIRO, R. S. O uso das Tecnologias Digitais na educação: desafios pedagógicos e oportunidades no Ensino Fundamental. **ISCI - Revista Científica**, ed. 54, ano 11, n. 9, 2024. Disponível em: https://isciweb.com.br/revista/4419?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 9 nov. 2024.
- ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (org.). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- APPLE, Michael W. **Trabalho docente e textos: economia política das relações de classe e de gênero em educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- AUSTIN, J. L. **Quando dizer é fazer: palavras e ação**. Tradução de Danilo Marcondes. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.
- BALL, Stephen J. Performatividade, privatização e o pós-Estado do Bem-Estar. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1105-1126, set./dez. 2004.
- BALL, Stephen J. **Educação, performatividade e neoliberalismo**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BALL, Stephen J. **Educação global S.A.: novas redes de políticas e o imaginário neoliberal**. Tradução de Janete Bridon. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2014.
- BARBOSA, R. **Inovação na Educação: desafios e possibilidades**. São Paulo: Penso, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BENTHAM, J. **Panopticon or The Inspection-House**. Dublin: Thomas Byrne, 1791.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 1 jan. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 14.533, de 11 de janeiro de 2023**. Institui a Política Nacional de Educação Digital e altera as Leis nºs 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), 9.448, de 14 de março de 1997, 10.260, de 12 de julho de 2001, e 10.753, de 30 de outubro de 2003. Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14533.htm. Acesso em: 25 out. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 14.811, de 12 de janeiro de 2024**. Altera a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), para fortalecer a proteção de crianças e adolescentes no ambiente digital. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2024.

BRASIL. **Lei nº 15.211, de 17 de setembro de 2025**. Estabelece normas de proteção de crianças e adolescentes no ambiente digital e dispõe sobre obrigações de plataformas digitais, aplicativos e jogos online. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2025.

BUTLER, Judith. **Problemas de Gênero**: feminismo e subversão da identidade. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CAMELO, A. P.; PASQUALETO, O. Plataformas Digitais e Transformações no Mundo do Trabalho. **Portal FGV**, 2021. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/plataformas-digitais-e-transformacoes-mundo-trabalho>. Acesso em: 29 jan. 2025.

CARDOSO, Emanuely Marques; TERTO, Daniela Cunha; DE SOUZA, Claudenycy Dantas. Plataformas digitais na gestão escolar: interfaces entre modernização e controle. **Germinal: marxismo e educação em debate**, Salvador, v. 16, n. 3, p. 154–166, dez. 2024. DOI: 10.9771/gmed.v16i3.64034. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/64034>. Acesso em: 01 out. 2024

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTRO, A. S. **A implantação do diário digital nas escolas públicas estaduais de Manaus (AM)**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

CASTRO, Aline Cardoso; SILVA, João Paulo Borges. Proteção de dados de crianças e adolescentes na sociedade da informação: entre a autodeterminação informacional e o melhor interesse da criança. **Revista do Instituto Brasileiro de Direitos da Criança e do Adolescente (IBDCRIA)**, v. 2, n. 2, p. 102-123, 2021.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br). **Educação em um cenário de plataformização e de economia de dados**. Coordenação: Rafael Evangelista. São Paulo: CGI.br, 2024. Disponível em: <https://www.cgi.br/publicacao/educacao-em-um-cenario-de-plataformizacao-e-de-economia-de-dados/>. Acesso em: 29 jan. 2025.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'ANDRÉA, Carlos; JURNO, Amanda. Algoritmos como um devir: uma entrevista com Taina Bucher. **Galáxia (São Paulo)**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 165-170, jan./abr. 2018.

D'ANDRÉA, Carlos; JURNO, Amanda. Visibilidade e circulação de conteúdos em plataformas digitais: algoritmos, mediações e materialidades. **MATRIZES**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 123-146, set./dez. 2018.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DUBAR, C. **A crise das identidades**: a interpretação de uma mutação. Tradução de Maria Lígia Barbosa. São Paulo: Edusp, 2006.

- EVANGELISTA, Rafael. Capitalismo digital e colonialidade de dados. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO (ANPED). X Intercâmbio de Pesquisadores do GT 05 – Estado e Política Educacional: Capitalismo Digital e Neoliberalismo Colonial. **Anais...** 2023. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=QPy_opdQIq4. Acesso em: 25 maio 2025.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramalhete. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- FRANCO, Maria Laura Puglisi. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREITAS, L. C. **A mercantilização da educação e os desafios da resistência**. Campinas: Autores Associados, 2012.
- FRESQUET, Adriana Mabel. Entrevista a Inés Dussel: sobre a Política Nacional de Educação Digital. **Revista GEARTE**, [S. l.], v. 11, 2024. DOI: 10.22456/2357-9854.142019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/gearte/article/view/142019>. Acesso em: 22 fev. 2025.
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Plataformas digitais e transformações no mundo do trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, mar. 2021. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/plataformas-digitais-e-transformacoes-mundo-trabalho>. Acesso em: 22 fev. 2025.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.
- HANSEN, Hanne K. Operações numéricas, ilusões de transparência e a dataficação da governança. **Revista Europeia de Teoria Social**, v. 18, n. 2, p. 203-221, 2015.
- HARARI, Yuval Noah. **Sapiens**: uma breve história da humanidade. Tradução de Janaína Marcoantonio. São Paulo: L&PM, 2015.
- HARVEY, David. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Loyola, 2008.
- HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2008.
- IÉ, Ocante Antônio; ARAÚJO, Alessandra dos Santos; NUNES, Martha Suzana Cabral. Propaganda digital e algoritmos e suas implicações nas escolhas dos usuários no ambiente online. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 29, e32122, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eb/a/X98XKDV8CqJqPzvt64yzY4t/>. Acesso em: 22 fev. 2025.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). **E-government**: improving public service delivery. Vienna: INTOSAI, 2002.

- JOAQUIM, Bruno dos Santos; PESCE, Lucila. Colonialismo digital e educação: entrelaçamentos de pedagogias decoloniais para a promoção da democracia cognitivo-digital. **Roteiro**, Joaçaba, v. 49, e35527, 2024. DOI: 10.18593/r.v49.35527.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LÉVY, Pierre. **Inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 2000.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIMA, Licínio C.; AFONSO, Almerindo J. **Políticas de avaliação educacional**: ensaios de crítica sociopolítica. São Paulo: Cortez, 2013.
- LIMA, Licínio C. Máquinas de administrar a educação: dominação digital e burocracia aumentada. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, e249276, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.249276>. Acesso em: 29 jan. 2025.
- LINS, C. C. F. **A utilização do sistema de informações educacionais de Pernambuco pelos gestores escolares**. [S. l., s.n.], 2015.
- LÜCK, Heloísa **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- LYOTARD, J. F. **A condição pós-moderna**: relatório sobre o saber. Rio de Janeiro: Editora 34, 1998.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEDEIROS, Luciane; SILVA, Marcos Antonio. O uso das tecnologias digitais na educação infantil: para favorecer as habilidades de professores e alunos nesse novo tempo digital. **Revista Carioca de Ciência, Tecnologia e Educação**, v. 6, n. 2, p. 2–14, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17648/2596-058X-recite-v6n2-1>
- MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 4, p. 449–464, out./dez. 2005.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORAN, J. M. **Mudando a Educação com Metodologias Ativas**. São Paulo: Papirus, 2015.
- MORAN, J. M. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica**. Campinas: Papirus, 2008.
- MOREIRA, L. E. L. **Desafios e perspectivas na utilização do SIGE e da Sala de Situação no âmbito das Escolas Estaduais de Educação Profissional da SEFOR 1**. 2019. 186f. Dissertação (mestrado profissional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019.

- MOROSINI, Marília Costa. **Estado do conhecimento: teoria e prática**. Curitiba: CRV, 2021.
- MOROSINI, M. C.; NASCIMENTO, L. M.; NEZ, E. Estado do conhecimento: a metodologia na prática. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8. n, 5. p, 69-81 jan./ago. 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4946/3336>. Acesso em: 22 dez. 2024.
- NEDER, Ricardo T. (org.). **A teoria crítica de Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia**. 2. ed. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina / CDS / UnB / Capes, 2013.
- OCDE. **Relatórios Econômicos OCDE: Brasil**. 2018. Éditions OECD, Paris, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264290716-pt>. Acesso em: 22 dez. 2024.
- OLIVEIRA, C. T. **O uso pedagógico da escola virtual do SGEDUC: a visão dos técnicos e pedagogos da SEEC/RN**. 2019. 101f. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação em Tecnologias Educacionais) – Instituto Metrópole Digital, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.
- OKOT-UMA, Rogers. **Electronic governance: re-inventing good governance**. London: Commonwealth Secretariat, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- PEREIRA, Carlos Alberto; MARCELINO, Dirceu da Silva. Economia Colaborativa: A Importância das Plataformas Digitais para o Consumo Colaborativo. **Revista PMKT**, 2019. Disponível em: <https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2022/01/1-Economia-Colaborativa-A-Importancia-das-Plataformas-Digitais-para-o-Consumo-Colaborativo.pdf>. Acesso em: 22 fev.2025.
- POLÍTICA Nacional de Educação Digital: entenda os principais pontos. **Bei Educação**, 2023. Disponível em: <https://beieducacao.com.br/2023/06/12/politica-nacional-de-educacao-digital/#:~:text=Voc%C3%AA%20conhece%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,com%20objetivos%20espec%C3%ADficos%2C%20ma>. Acesso em: 9 nov. 2024.
- POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- SAURA, Geo. **Políticas de performatividade e digitalização: os novos modos de regulação da educação no contexto neoliberal**. Barcelona: UAB Edicions, 2016.
- SAURA, Geo; PERONI, Vera Maria Vidal; PIRES, Daniela de Oliveira; LIMA, Paula Valim. Capitalismo na era digital e educação: democracia, Estado e ideologia. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, v. 63, p. 115-129, 2024. DOI: 10.60543/issn.1645-7250.rle63.09.
- SELWYN, Neil. **O que queremos dizer com “educação” e “tecnologia”**. Education and Technology: key issues and debates. Edição para Kindle. Traduzido pela Profa. Dra. Giselle Martins dos Santos Ferreira, Coordenadora do Grupo de Pesquisas TICPE, PPGE/UNESA, 2011. Disponível em: https://ticpe.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/12/neil_selwyn_keyquestions_cap1_trad_pt_final1.pdf. Acesso em: 9 nov. 2024.

SELWYN, Neil. **Educação e tecnologia**: questões críticas. Tradução de Giselle Unti. Porto Alegre: Penso, 2017.

SELWYN, Neil. **A tecnologia educacional como ideologia. 2014 [em linha]**. [S.l.], fev. 2020. Disponível em: https://ticpe.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/12/neil_selwyn_dist Acesso em: 27 fev. 2025.

SEQUERA, Jorge. La Plataformización de la Vida Urbana. **El País**, 2024. Disponível em: <https://elpais.com/planeta-futuro/seres-urbanos/2024-11-12/la-plataformizacion-de-la-vida-urbana-un-fenomeno-transformador-que-redefine-nuestras-ciudades.html>. Acesso em: 29 jan. 2025.

SILVA, Marcelo Soares P.; 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, E. S. **Diretor, libera a chave do laboratório de informática!** O gestor escolar como promotor da cultura digital na escola pública. 2019. 98f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, UNISINOS, Rio Grande do Sul, 2019.

SILVA, Marco. **Sala de aula interativa**: educação, comunicação e tecnologias. 2. ed. Rio de Janeiro: Quartet, 2010.

SILVEIRA, S. A. O Futuro da Sociedade de Plataformas no Brasil. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/interc/a/DFmdM36cqQYBTBJL4Q77gNR/>. Acesso em: 27 fev. 2025.

SOLUÇÕES em tecnologias educacionais. **Portal do SISAEDUC SISTEMAS, 2025**. Disponível em: <https://www.sisaeduc.com.br>. Acesso em: 22 fev. 2025.

SORJ, Bernardo. **Sociedade da informação e exclusão social**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008.

SRNICEK, N. **Plataformas digitais**: a economia política das plataformas. Tradução livre. Cambridge: Polity Press, 2016. Disponível em: https://temascontemporaneosdotorg.files.wordpress.com/2021/01/traducao-livre_srnicke_platform-capitalism-1.pdf. Acesso em: 22 fev. 2025.

TOMAZ, Paulo Aparecido. **Possibilidades de uso das informações do sistema mineiro de administração escolar na gestão das escolas**. 2015. 137f. Dissertação (Mestrado profissional) – Programa de Pós- Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2015.

UNESCO. **Relatório Global sobre Educação 2021**. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14533.htm. Acesso em: 25 out. 2024.

VALENTE, José Armando; FREIRE, Fernanda Maria Pereira; ARANTES, Flávia Linhalis (org.). **Tecnologia e educação**: passado, presente e o que está por vir [recurso eletrônico]. Campinas: NIED/UNICAMP, 2018. Disponível em: <https://www.nied.unicamp.br/biblioteca>. Acesso em: 22 fev. 2025.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; DE WAAL, Martijn. **The platform society: public values in a connective world**. Oxford: Oxford University Press, 2018.

VELOSO, Beth. Participação no episódio: **Plataformização da Educação e o ataque à soberania digital**. Rádio Câmara – Papo de Futuro, EP#89, 29 out. 2024. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/radio/programas/1106337-ep87-plataformizacao-da-educacao-e-o-ataque-a-soberania-digital/>. Acesso em: 09 nov. 2024.

WILLIAMSON, B. **Big Data in Education**: the digital future of learning, policy and practice. SAGE Publications, 2017.

YAMIN, E., GAVIRAGHI, F. J. Questão social, brecha digital e tecnologia: expressões de desigualdade na sociedade da informação. **Serviço Social & Sociedade**, v. 146, n. 3, 2023. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.318> . Acesso em: 29 jan. 2025.

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância**: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder. Tradução de George Schlesinger. Edição digital. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021. E-book. ISBN 978-65-5560-145-9.

APÊNDICES

APÊNDICE A**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN****FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE****DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DE****PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC****LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE ÁUDIO**

Eu _____, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade da gravação de áudio produzido por mim, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através, do presente termo, os pesquisadores Mestranda Leila Maia Custódio Dantas e a Profa. Dra. Ciclene Alves da Silva, do projeto de pesquisa intitulado “O USO DA PLATAFORMA DIGITAL SISAEDUC PELOS DIRETORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE APODI/RN” a realizar captação de áudios que se façam necessários sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes áudios (e suas respectivas cópias) para fins científicos e de estudos — como livros, artigos, monografias, TCCs, dissertações, teses, slides e transparências — em favor dos pesquisadores desta pesquisa, conforme as normas legais vigentes que resguardam o direito à privacidade e à proteção de dados pessoais, em especial o que está disposto na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018).

Apodi/RN, ____ de _____ de 2025.

Assinatura do participante da

pesquisa_____

Assinatura do pesquisador

responsável_____

APÊNDICE B



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC
LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este é um convite para você participar da pesquisa do trabalho de dissertação submetido e aprovado no Programa de Pós-graduação em Educação (POSEDUC), com título **“USO DA PLATAFORMA DIGITAL SISAEDUC PELOS DIRETORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE APODI/RN”**, que está sendo desenvolvido pela Mestranda Leila Maia Custódio Dantas, aluna do Curso de Pós-graduação em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte/UERN *Campus* Central, Mossoró/RN, sob a orientação da professora doutora Ciclene Alves da Silva.

Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Essa pesquisa tem o objetivo de analisar o uso da plataforma digital SISAEDUC na rede municipal de Apodi/RN e suas implicações no cotidiano educacional na perspectiva da gestão escolar, para atingir tal objetivo procuramos compreender como a plataforma está sendo utilizada pelos diretores escolares e as suas implicações no cotidiano das instituições, considerando a necessidade de abordagens críticas e estratégicas que ampliem seus benefícios, mitiguem seus riscos e promovam uma gestão escolar ética, reflexiva e alinhada aos princípios educacionais e à formação integral dos alunos.

Assim, a pesquisa pretende contribuir para a construção de um olhar mais aprofundado sobre o papel das plataformas digitais na educação pública, identificando possibilidades de aprimoramento e adequação às demandas locais.

Você foi convidado (a) para participar da pesquisa por ser diretor(a) de uma das escolas selecionadas para esse estudo, que teve como critério de seleção as escolas que utilizam a plataforma SISAEDUC. Sendo assim, seu consentimento livre e esclarecido para participar da pesquisa representará uma atitude ético-política importante e os riscos serão mínimos, senão inexistentes, visto que a coleta será feita junto a senhores(as) diretores(as) através de realização de uma entrevista, sendo que você tem a inteira liberdade de recusar a responder qualquer pergunta. As entrevistas serão gravadas em áudio somente como forma de registro e subsídio da pesquisadora, sendo vedada a publicação e/ou divulgação da voz em qualquer meio.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido(a) aos seguintes procedimentos: responder a uma entrevista, com perguntas fechadas e abertas (sobre o uso da plataforma SISAEDUC, suas implicações no cotidiano escolar) em dias previamente estabelecidos de comum acordo.

Seu nome não será identificado em nenhum momento. Os dados serão guardados em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os voluntários.

Você ficará com cópia deste Termo e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente para Leila Maia Custódio Dantas no endereço: Avenida Marechal Floriano Peixoto, 136 - Centro, Apodi (RN), pelo e-mail: leilamaiacd@hotmail.com ou pelo telefone (84) 99471-7185

Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro que compreendi os objetivos desta pesquisa, como ela será realizada, os riscos e benefícios envolvidos e concordo em participar voluntariamente das etapas da pesquisa bem como autorizo a utilização das informações contidas nas entrevistas e nos recursos como gravações em áudio.

Participante da pesquisa:

Nome: _____

Assinatura: _____

Pesquisador responsável:

Leila Maia Custódio Dantas

Avenida Marechal Floriano Peixoto, 136 – Centro, Apodi (RN).

Telefone (84) 99471-7185

Apodi (RN) _____ de _____ 2025.

APÊNDICE C



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC**

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - DIRETO(A) ESCOLAR

OBJETIVO DA ENTREVISTA: Explorar as experiências e percepções dos diretores escolares sobre o uso da plataforma SISAEDUC, identificando suas implicações no cotidiano escolar.

1 - PERFIL DO DIRETOR(A) ESCOLAR DE APODI/RN

Gênero: () Masculino () Feminino () Não-binário () Prefiro não informar

Idade: 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () 51 anos acima ()

Nível de escolaridade: () Superior

Pós Graduação: () Não () Sim : () Especialização () Mestrado () Doutorado

1.2- Formação superior:

Curso de Graduação_____

Curso de Pós-Graduação_____

1.3 - Tempo de exercício na educação: () menos de 5 anos, () entre 5 e 10 anos, () entre 10 e 20 anos () mais que 20 anos

1.4 - Tempo de exercício no cargo de Diretor de escola: () entre 1 e 3 anos () entre 3 e 5 anos () entre 5 e 10 anos () mais que 10 anos

1.5 - Outras experiências na área de gestão escolar _____

Trajetória Temática 1- Contexto de implantação da plataforma SISAEDUC

- 1- Como você, inicialmente, descreve a plataforma do SISAEDUC como diretor(a) escolar?
- 2- Você conhece os motivos pelos quais o SISAEDUC chegou na escola?
- 3- Você recebeu alguma formação específica para utilizar o SISAEDUC? Como avalia essa formação?

Trajetória Temática 2- Impactos na rotina e no trabalho do(a) diretor(a) escolar

- 4- A plataforma SISAEDUC impactou na relação dos pais com a escola?
- 5- A plataforma do SISAEDUC alterou positivamente ou negativamente sua rotina como diretor?
- 6- Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre sua experiência com a plataforma SISAEDUC?

Trajetória Temática 3- Usos, potencialidades e limites da plataforma

- 7- Quais funcionalidades da plataforma SISAEDUC são mais utilizadas em sua rotina administrativa?
- 8- Existem funcionalidades da plataforma SISAEDUC que você considera subutilizadas? Por quê?
- 9- Na sua opinião, quais as principais potencialidades da plataforma SISAEDUC para a gestão escolar?
- 10- Quais dificuldades você encontra no uso da plataforma SISAEDUC? Quais estratégias são adotadas para solucioná-las?
- 11- A equipe escolar possui conhecimento adequado e autonomia para utilizar todas as funcionalidades da plataforma SISAEDUC?
- 12- A plataforma SISAEDUC é flexível para atender às especificidades da realidade da escola? Por quê?
- 13- Quais melhorias você sugeriria para tornar a plataforma SISAEDUC mais eficiente para a gestão escolar?