



Plataformização e reconfiguração do trabalho docente na rede estadual paulista: entre controle, performatividade e território corporativo escolar

Platformization and the reconfiguration of teaching work in the são paulo state school system: between control, performativity and the corporate school territory

Plataformización y reconfiguración del trabajo docente en la red estadual paulista: entre control, performatividad y territorio corporativo escolar

William Fernando Camilo Queiroz¹



<https://orcid.org/0000-0001-7914-547X>

Resumo: Este artigo analisa a reconfiguração do trabalho docente na rede estadual de educação de São Paulo a partir do avanço das plataformas digitais institucionais, com destaque para o Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP) e o Programa Sala do Futuro. Fundamentado em uma abordagem crítica, o estudo articula o debate sobre neoliberalismo, performatividade e Nova Gestão Pública à noção de território, propondo o conceito de território corporativo escolar como chave interpretativa. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa baseada em análise de políticas públicas, documentos oficiais e experiências no cotidiano escolar. Argumenta-se que a plataforma da educação não constitui apenas inovação tecnológica, mas um processo de reorganização do trabalho docente, marcado pela intensificação, racionalização, padronização e ampliação dos mecanismos de controle. A análise evidencia a articulação dialética entre um território físico e um território digital, ambos atravessados por exigências de desempenho e monitoramento, contribuindo para a consolidação de um território escolar cada vez mais corporativo, no qual a autonomia docente é tensionada e as condições de trabalho são progressivamente precarizadas.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública. Políticas Educacionais. Tecnologia Educacional.

Abstract: This article analyzes the reconfiguration of teaching work in the São Paulo state public education system in light of the expansion of institutional digital platforms, with particular emphasis on the São Paulo Media Center (CMSP) and the “Classroom of the Future” program. Grounded in a critical approach, the study articulates debates on neoliberalism, performativity, and New Public Management with the concept of territory, proposing the notion of the corporate school territory as an analytical framework. Methodologically, this is a qualitative study based on the analysis of public policies, official documents, and everyday school practices. It argues that the platformization of education goes beyond mere technological innovation, constituting a process of reorganization of teaching work marked by intensification, standardization, and the expansion of control mechanisms. The analysis highlights the dialectical articulation between a physical territory and a digital territory,

¹ Doutor em Geografia (UNESP-Presidente Prudente). Professor da Rede Estadual de São Paulo. E-mail: wfc.queiroz@unesp.br

both shaped by performance demands and monitoring practices, contributing to the consolidation of an increasingly corporate-oriented school territory, in which teacher autonomy is challenged and working conditions become progressively more precarious.

Keywords: New Public Management. Educational Policies. Educational Technology.

Resumen: Este artículo analiza la reconfiguración del trabajo docente en la red estatal de educación de São Paulo a partir del avance de las plataformas digitales institucionales, con especial énfasis en el Centro de Medios de la Educación de São Paulo (CMSP) y el programa “Sala del Futuro”. Fundamentado en un enfoque crítico, el estudio articula los debates sobre neoliberalismo, performatividad y Nueva Gestión Pública con la noción de territorio, proponiendo el concepto de territorio corporativo escolar como clave interpretativa. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa basada en el análisis de políticas públicas, documentos oficiales y experiencias del cotidiano escolar. Se argumenta que la plataformización de la educación no se limita a una innovación tecnológica, sino que constituye un proceso de reorganización del trabajo docente, caracterizado por la intensificación, la estandarización y la ampliación de los mecanismos de control. El análisis evidencia la articulación dialéctica entre un territorio físico y un territorio digital, ambos atravesados por exigencias de desempeño y monitoreo, contribuyendo a la consolidación de un territorio escolar progresivamente corporativo, en el cual la autonomía docente se ve tensionada y las condiciones de trabajo se vuelven cada vez más precarias.

Palabras-clave: Nueva Gestión Pública. Políticas Educativas. Tecnología Educativa.

Introdução

O trabalho docente na rede estadual de São Paulo vem sendo reconfigurado por processos de digitalização e plataformização que se articulam à intensificação das disputas políticas, institucionais e territoriais em torno da escola pública². Mais do que um conjunto de políticas econômicas e educacionais, esses processos devem ser entendidos, conforme Harvey (2014), como um projeto político de restauração do poder de classe, orientado pela recomposição das condições de acumulação do capital e pela consolidação dos interesses das elites econômicas.

Essa etapa não apenas reorganiza a economia, mas redefine o papel do Estado, reconfigurando instituições sociais fundamentais, como a escola. Longe de representar um “Estado mínimo”, trata-se de um Estado seletivo, que reduz sua atuação nas políticas sociais voltadas à maioria da população, ao mesmo tempo em que fortalece mecanismos de regulação e controle alinhados às demandas do capital. Como destacam Duménil e Lévy (2014), essa configuração expressa uma estratégia de classe que amplia a concentração de renda e poder e aprofunda desigualdades sociais.

No campo educacional, tais transformações se materializam por meio de reformas que introduzem lógicas de mercado, gestão por resultados e racionalidades empresariais no interior da escola pública. Como argumenta Gentili (2015), o neoliberalismo atua como um processo de

² Ao reconhecer que “permanece um campo de disputas” e que “o ensino médio caracteriza-se como espaço de luta entre projetos educacionais de diversos matizes e finalidades” (Freitas, 2023, p. 13), argumentamos que tal dinâmica extrapola essa etapa de ensino, abrangendo a escola em sua totalidade, cujos espaços são igualmente atravessados por disputas políticas, pedagógicas e territoriais.

construção hegemônica que redefine os sentidos da educação, subordinando-a a critérios de eficiência, produtividade e competitividade. Nesse contexto, a formação educacional passa a ser orientada pela lógica do capital humano³, aproximando-se das exigências do mercado de trabalho e deslocando o foco da formação crítica para o desenvolvimento de competências funcionais.

Portanto, é nesse cenário que a plataformização da educação paulista emerge como elemento central. Assim, entendemos que a incorporação de tecnologias digitais, longe de representar apenas inovação pedagógica, constitui um desdobramento das racionalidades neoliberais, ampliando a capacidade de controle, monitoramento e padronização do trabalho docente. Plataformas como o Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP) e iniciativas posteriores, como o Programa Sala do Futuro, devem ser compreendidas como dispositivos técnicos que materializam essa lógica, integrando currículo, avaliação e gestão em sistemas orientados por dados e desempenho.

Assim, a plataformização, nesse contexto, não apenas intensifica tendências já presentes, como a performatividade e a responsabilização docente, mas também reorganiza o espaço escolar, deslocando parte significativa das práticas pedagógicas para ambientes digitais mediados por plataformas. Esse movimento contribui para a constituição de um território digital do trabalho docente, no qual as relações pedagógicas passam a ser reguladas por fluxos de informação, indicadores e sistemas centralizados de gestão.

Articulando-se a essa dinâmica, propomos compreender tais transformações a partir da noção de território corporativo escolar, no qual a escola passa a ser organizada por racionalidades externas, orientadas por critérios técnicos, gerenciais e políticos (Queiroz, 2015). Nesse contexto, o trabalho docente é progressivamente submetido a lógicas de controle, desempenho e padronização, evidenciando que a plataformização constitui uma expressão contemporânea das estratégias neoliberais de reorganização e exploração do trabalho e da vida social.

Como apontam Dardot e Laval (2016), o neoliberalismo não se limita a uma política econômica, mas configura um sistema normativo que atravessa todas as esferas da vida, produzindo subjetividades orientadas pela concorrência, pelo individualismo e pela lógica do desempenho. Na educação paulista, isso se traduz na construção de um modelo no qual professores e estudantes são inseridos em

³ “A doutrina dominante em educação encontra hoje seu centro de gravidade nas teorias do capital humano. Essas últimas, mesmo distorcidas ideologicamente, traduzem uma tendência muito real do capitalismo contemporâneo: mobilizar saberes cada vez mais numerosos, sob seu duplo aspecto de fatores de produção e mercadorias” (Laval, 2004, p.25). “O livro *Capital humano*, de 1964, continua a influenciar governos e organizações formuladoras de políticas globais através de sua mensagem favorável ao investimento na educação para o crescimento da economia” (Spring, 2018, p. 57). “Hino da escola Liberal de Chicago e de seus sociais Killers” (Bensaid, 2017, p.187).

dinâmicas contínuas de avaliação, metas e resultados, reforçando a centralidade da performatividade e contribuindo para a consolidação de um território escolar cada vez mais corporativo.

O capital, em suas múltiplas formas de manifestação, tem aprofundado processos de reorganização do trabalho em diferentes esferas sociais. No campo educacional, tais transformações se expressam de forma evidente por meio da incorporação de tecnologias digitais que reconfiguram o trabalho docente. Esse processo ganha materialidade na rede estadual paulista com a crescente utilização de plataformas digitais institucionais, que passam a mediar não apenas o ensino, mas também a organização, o monitoramento e a avaliação do trabalho docente.

Tais plataformas, articuladas a políticas como a reforma administrativa (PLC 26/2021) e a reestruturação da carreira docente, integram um conjunto de ações que evidenciam a total reconfiguração do papel do professor, aproximando-o de uma lógica de performatividade, produtividade e responsabilização individual. Nesse sentido, a plataformização do trabalho docente deve ser compreendida como parte de um movimento mais amplo, vinculado à Nova Gestão Pública (Ball; Youdell, 2007; Jacomini; Nascimento; Stoco, 2023) e à reforma empresarial da educação (Freitas, 2018), que articula tecnologia, gestão e políticas educacionais na produção de novos mecanismos de controle e intensificação do trabalho.

Desse modo, a pesquisa fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de análise documental e bibliográfica. O corpus documental foi constituído por políticas públicas educacionais, legislações, documentos normativos e técnicos produzidos pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEDUC-SP) e por outras instituições que acompanham as políticas educacionais paulistas. Entre os principais documentos analisados destacam-se o Projeto de Lei Complementar nº 26/2021, que institui mudanças na carreira e na organização do trabalho docente; resoluções, comunicados e documentos orientadores da SEDUC-SP relativos à implementação de plataformas digitais, à política de avaliação; além de relatórios, notas técnicas e estudos produzidos pela Rede Escola Pública e Universidade (REPU) sobre a plataformização da educação. A análise desses documentos foi articulada à literatura especializada e às experiências vivenciadas no cotidiano da rede estadual paulista, buscando compreender como tais políticas reconfiguram o trabalho docente e produzem novas formas de organização do território escolar.

Com efeito, trata-se de um processo que, ao mesmo tempo em que reconfigura o trabalho docente e discente, redefine a própria espacialidade da escola, ampliando-a para além de seus limites físicos e inserindo-a em redes técnicas e informacionais centralizadas. Nesse movimento, decisões antes construídas no interior da escola — relativas ao currículo, às metodologias, às avaliações e ao acompanhamento da aprendizagem — passam a ser progressivamente orientadas por plataformas, algoritmos e instâncias centrais de gestão. Como consequência, observa-se um esvaziamento da

autonomia pedagógica e administrativa da escola e de seus sujeitos, que deixam de protagonizar a organização do processo educativo para se tornarem executores de protocolos previamente definidos. É nesse contexto que se consolida o território corporativo escolar, caracterizado pela crescente centralização das decisões, pela padronização das práticas e pela subordinação da dinâmica escolar aos dispositivos digitais de gestão e controle.

A plataformização do trabalho docente, portanto, constitui um dos principais vetores de produção desse território. Ao centralizar conteúdos, monitorar atividades, padronizar práticas pedagógicas e produzir indicadores de desempenho em tempo real, as plataformas digitais operam como dispositivos de regulação do trabalho e reorganização do espaço escolar. O território, assim, deixa de ser apenas vivido localmente e passa a ser também gerido à distância, por meio de algoritmos, metas e sistemas digitais.

A pandemia de COVID-19 atuou como catalisador dessas transformações, criando as condições para a rápida implementação de plataformas digitais no cotidiano escolar. É nesse cenário que se insere o Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP), cuja adoção, inicialmente justificada como medida emergencial, abriu caminho para a intensificação do trabalho docente e para a consolidação de práticas de monitoramento, padronização e responsabilização que, posteriormente, se institucionalizam e redefinem as dinâmicas do trabalho docente na rede estadual.

Na seção seguinte, analisamos a Secretaria Escolar Digital (SED) como etapa inicial do processo de “modernização” e centralização dos dados educacionais na rede estadual paulista. Em seguida, examinamos o Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP) e, posteriormente, o “Programa Sala do Futuro”, compreendidos como desdobramentos dessa mesma racionalidade. Argumenta-se que tais políticas não se limitam à incorporação de tecnologias, mas constituem dispositivos que ampliam mecanismos de controle, reorganizam o espaço escolar, a rotina dos alunos e intensificam a exploração do trabalho docente e das atividades dos alunos.

Da Secretaria Escolar Digital (SED) ao Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP) à Sala do Futuro: a constituição do território digital do trabalho docente

Os dispositivos digitais informacionais vêm ocupando, nas últimas décadas, um papel central na escolarização contemporânea, sendo apresentados como ferramentas capazes de ampliar o acesso à informação, promover a colaboração, desenvolver habilidades digitais e impulsionar a inovação educacional (Silva Maldonado; Jacomini, 2025). Sob esse discurso, atribui-se a essas tecnologias o potencial de personalizar a aprendizagem e transformar as práticas pedagógicas. Contudo, tais

promessas devem ser problematizadas à luz das condições concretas de sua implementação no interior das redes públicas de ensino.

A Secretaria Escolar Digital (SED) configura-se como uma das primeiras expressões da incorporação de plataformas digitais na rede estadual de ensino de São Paulo, estruturando um ambiente virtual de centralização, armazenamento e circulação de informações escolares. Apresentada institucionalmente como ferramenta de integração da comunidade escolar e de otimização do acesso a dados, a SED reúne, em uma única plataforma, informações sobre frequência, avaliações, desempenho, ocorrências e organização do calendário escolar, além de permitir a comunicação entre escolas, gestores e famílias.

Entretanto, como veremos, para além de sua dimensão funcional, a SED pode ser compreendida como um dispositivo inicial de constituição do território digital do trabalho docente. Ao sistematizar e tornar permanentemente acessíveis dados sobre a vida escolar, a plataforma amplia a capacidade de monitoramento, registro e controle das atividades pedagógicas, inserindo professores, estudantes e famílias em um circuito contínuo de informação e vigilância. A personalização do acesso e a possibilidade de acompanhamento remoto, inclusive por meio de aplicativos móveis, reforçam a centralidade dos dados como elemento organizador do cotidiano escolar, antecipando dinâmicas que serão aprofundadas posteriormente com a implementação de plataformas como o CMSP e a Sala do Futuro.

Dessa forma, a SED não se limita a um instrumento de gestão administrativa, mas constitui um marco inicial na plataformização da educação paulista, ao introduzir uma lógica de organização fundamentada em fluxos digitais, transparência controlada e monitoramento contínuo, contribuindo para a consolidação de um território escolar progressivamente mediado por sistemas técnicos e orientado por critérios de desempenho e informação.

Esse processo também revela uma dinâmica recorrente na rede estadual, na qual a digitalização, inicialmente apresentada como instrumento de modernização administrativa, passa a operar como mecanismo de centralização e controle dos dados educacionais. A gestão desses dados não é neutra: ela envolve processos de seleção, tratamento e apresentação de informações que podem produzir determinadas narrativas sobre o desempenho da rede. Nesse contexto, observa-se a construção de indicadores que, embora formalmente baseados em registros institucionais, tendem a enfatizar resultados positivos, como melhoria no rendimento, frequência e aprovação, nem sempre correspondentes às condições concretas vivenciadas nas escolas.

Assim, configura-se uma dissociação entre a realidade cotidiana das unidades escolares — marcada por desigualdades, precariedades e desafios estruturais — e a imagem produzida a partir dos dados oficiais. Esses dados passam a operar como instrumentos de legitimação de políticas

educacionais, contribuindo para a construção de uma aparência de melhoria e eficiência da rede. Trata-se, portanto, de um uso político da informação, no qual a gestão dos dados não apenas registra a realidade escolar, mas participa ativamente de sua representação, reforçando determinadas narrativas institucionais em detrimento de outras leituras possíveis sobre a educação pública.

Esse “território das informações” opera na construção de uma realidade administrada que tende a privilegiar a legitimação das políticas educacionais em detrimento da transformação efetiva das condições escolares. Ou seja, a centralização e o tratamento dos dados produzem uma representação que nem sempre corresponde às experiências concretas vividas nas escolas, especialmente em um contexto marcado pela precarização da rede — evidenciada pela escassez de professores concursados, pela instabilidade da gestão e pela intensificação do trabalho docente. Portanto, associado a práticas de pressão institucional, esse processo contribui para a produção de uma narrativa oficial que busca sustentar a eficácia das políticas implementadas, mesmo diante de contradições estruturais. Assim, os dados deixam de operar apenas como instrumentos de registro e passam a atuar como dispositivos de construção e legitimação de uma determinada leitura da realidade educacional que não existe e passa assim a controlar o cotidiano escolar, dos professores, alunos e gestores.

Na seção seguinte, analisamos a ampliação da plataformização da educação paulista a partir da implementação do Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP), compreendido como dispositivo central na reconfiguração da rede. Argumenta-se que sua adoção aprofunda mecanismos de controle, intensifica o trabalho docente e contribui para a consolidação de uma lógica de gestão orientada por dados e performatividade.

Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP)

O Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP) foi implementado em março de 2020 pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEDUC-SP), no contexto da pandemia de COVID-19, como uma resposta emergencial voltada à manutenção das atividades escolares em formato remoto. Organizado a partir de uma lógica multiplataforma — que articula aplicativo, transmissões televisivas e redes sociais —, o CMSP passou a centralizar oferta de conteúdos e aulas ao vivo, configurando-se não apenas como solução contingencial, mas como um dispositivo estruturante das práticas pedagógicas na rede estadual.

A consolidação do Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP) no cotidiano da rede estadual paulista permite compreender a emergência de um novo tipo de organização espacial da escola, que ultrapassa seus limites físicos e se estrutura a partir de mediações digitais. Nesse sentido, o CMSP pode ser interpretado não apenas como uma ferramenta pedagógica, mas como um verdadeiro

território digital, no qual se reorganizam práticas, tempos e relações de poder no interior do trabalho docente.

O CMSP não se define por sua materialidade física, mas por sua capacidade de articular fluxos de informação, normas, conteúdos e formas de controle que incidem diretamente sobre o cotidiano escolar. Trata-se de um espaço estruturado por redes técnicas e informacionais que conectam professores, estudantes e gestores sob uma lógica centralizada, na qual o conteúdo, o ritmo das aulas e as formas de interação passam a ser mediadas por uma plataforma institucional.

Deste modo, essa mediação implicou uma reconfiguração do trabalho docente. Ao mesmo tempo em que amplia possibilidades de acesso a conteúdo e recursos didáticos, o CMSP também introduziu mecanismos de padronização e monitoramento das práticas pedagógicas, com a centralização de aulas, a disponibilização de roteiros e a produção de dados sobre participação e desempenho, constituindo elementos que permitem acompanhar e regular o trabalho dos professores em tempo real, aproximando, portanto, a educação de uma lógica de gestão por indicadores.

Sob essa perspectiva, o CMSP atua como um dispositivo fundamental na constituição do que denominamos de território corporativo escolar (Queiroz, 2025). Denominamos território corporativo escolar a forma territorial assumida pela escola pública no contexto da neoliberalização da educação, na qual sua organização passa a ser orientada por racionalidades externas, de caráter gerencial e corporativo. Trata-se de um território produzido pela articulação entre sistemas técnicos — como plataformas digitais, avaliações padronizadas, indicadores de desempenho e dispositivos de monitoramento — e sistemas de ação — como gestão por metas, responsabilização, controle do trabalho docente e padronização curricular. Nesse arranjo, o espaço escolar deixa de ser organizado prioritariamente como lugar de formação integral e passa a operar como ambiente regulado por critérios de eficiência, produtividade e performatividade. O território corporativo escolar não implica necessariamente a privatização formal da escola, apesar desse processo se ampliar, mas expressa uma forma de exercício de poder que subordina sua organização às lógicas do capital, reorganizando tempos, fluxos e práticas e produzindo sujeitos ajustados à racionalidade do desempenho

Além disso, a presença do CMSP altera a própria experiência espacial da escola. O ensino deixa de ocorrer exclusivamente na sala de aula e passa a se desdobrar em ambientes digitais, nos quais o tempo e o espaço são reorganizados. Sem o devido controle, sem a presença de profissionais físicos, sem normatização, qualquer tempo é tempo de se dedicar às plataformas. A aula pode ser transmitida, assistida, repetida e monitorada, rompendo com a simultaneidade tradicional do ensino presencial e instaurando novas formas de controle sobre o tempo de trabalho docente e discente.

Dessa forma, o CMSP não deve ser compreendido apenas como uma inovação tecnológica, mas como parte de um processo mais amplo de reestruturação do trabalho docente e da escola

pública, no qual a tecnologia atua como meio de expansão do controle, da padronização e da racionalização das práticas educativas. Ao constituir-se como território digital, o CMSP materializa, no campo educacional, as transformações contemporâneas do capitalismo, nas quais o espaço é progressivamente mediado por plataformas e submetido a lógicas corporativas de gestão.

O trabalho docente na rede estadual de ensino de São Paulo, inclusive durante o período pandêmico, foi sendo progressivamente reconfigurado a partir de uma lógica gerencial orientada por resultados e mediada por plataformas digitais. Esse processo se expressa na padronização das práticas pedagógicas, na centralidade do ensino por habilidades e competências, na definição de metas de aprendizagem e na priorização de áreas consideradas estratégicas, como Língua Portuguesa e Matemática.

Paralelamente, intensificaram-se os mecanismos de responsabilização docente, ao mesmo tempo em que se expandem formas de terceirização e privatização, como aquelas associadas ao Programa de Ensino Integral (PEI), que introduzem novas racionalidades de gestão no interior da escola pública. Tais mudanças são acompanhadas pela retirada de direitos e pela crescente precarização da carreira, configurando um cenário no qual o trabalho docente passa a ser cada vez mais subordinado a lógicas externas de controle, desempenho e produtividade, em sintonia com a constituição de um território escolar de caráter corporativo.

Entretanto, o CMSP não representa o ponto final desse processo, mas sim uma etapa decisiva em sua consolidação e popularização. A partir de sua institucionalização, observa-se o aprofundamento e a expansão dessas lógicas por meio de novas iniciativas que ampliam a integração entre plataformas, gestão e organização do espaço escolar. É nesse contexto que emerge o “Programa Sala do Futuro”, que não apenas dá continuidade à plataformização, mas intensifica a reorganização da escola sob uma racionalidade digital e corporativa, aprofundando os mecanismos de controle, padronização e gestão do trabalho docente. A seção seguinte examina esse desdobramento, evidenciando como a Sala do Futuro representa a radicalização desse processo no interior da rede estadual paulista.

Território digital em expansão: do CMSP à “Sala do Futuro”

O Programa Sala do Futuro foi lançado pelo Governo do Estado de São Paulo em 16 de março de 2023, durante a gestão do governador Tarcísio de Freitas, como parte de uma agenda de modernização da educação pública alicerçada na ampliação do uso de ferramentas digitais. Apresentado oficialmente como um avanço capaz de tornar o ensino mais atrativo e alinhado às demandas contemporâneas, o programa pode ser interpretado, à luz de uma perspectiva crítica, como a

continuidade e o aprofundamento da plataformização da educação, reforçando a centralização, a padronização e os mecanismos de controle sobre o trabalho docente.

No lançamento do programa, o governador Tarcísio de Freitas afirmou que “com esses aplicativos, estamos atacando duas questões fundamentais para termos uma educação de qualidade: frequência e performance. Monitorando esses dois pilares, teremos resultado e que, no final, o aluno tenha ferramentas para ingressar no mercado de trabalho e prosperar”. A declaração evidencia a centralidade atribuída a indicadores como frequência e desempenho, bem como a vinculação direta entre educação e inserção no mercado de trabalho.

Sob uma perspectiva crítica, tal posicionamento expressa uma concepção de educação orientada pela lógica da performatividade e da mensuração, na qual o processo educativo é reduzido a indicadores quantitativos monitoráveis por plataformas digitais. Nesse sentido, a ênfase no controle de frequência e performance reforça a racionalidade gerencial que sustenta a plataformização do ensino, contribuindo para a consolidação de um território escolar cada vez mais corporativo, marcado pela centralidade dos dados, pela padronização das práticas e pela intensificação do controle sobre o trabalho docente.

O trabalho docente, no contexto da Indústria 4.0 e da Nova Gestão Pública (Jacomini; Nascimento; Stoco, 2023), vem sendo reconfigurado por processos que implicam a perda de autonomia na definição dos meios e dos fins da atividade educativa. Essa reorganização subordina o fazer pedagógico a lógicas externas de controle e padronização, inibindo a capacidade criativa e restringindo o próprio processo de ensino-aprendizagem. Como resultado, intensificam-se experiências de despossessão profissional, nas quais o docente passa a vivenciar sentimentos de incapacidade, ineficiência, incompetência e descrédito (Previtali; Fagiani, 2020).

A inovação tecnológica, que forma um território digital de trabalho, longe de operar como mecanismo de valorização do trabalho docente, manifesta-se de forma seletiva, não implicando melhorias salariais, progressão na carreira ou redução das condições de sobrecarga — como o número de turmas e estudantes atendidos. Ao contrário, insere-se em um processo de intensificação do controle sobre o trabalho, no qual as tecnologias funcionam como dispositivos de captura e regulação da atividade docente. Nesse sentido, como afirmam Previtali e Fagiani (2020, p. 230), tais inovações “visam à garantia de maior controle do trabalho pelo capital, levando à perda de autonomia dos que vivem do trabalho sobre os meios e os fins de sua atividade, conduzindo, tendencialmente e, de forma mais geral, à degradação da vida”.

No que se refere ao currículo da rede estadual paulista, observa-se a adoção de materiais padronizados, organizados em cadernos previamente estruturados e direcionados tanto aos alunos quanto aos professores. Esses materiais, frequentemente apresentados como instrumentos de “apoio”,

são, na prática, fortemente cobrados pelas instâncias de gestão escolar, que, por meio de uma lógica hierárquica, tendem a impor sua utilização de forma quase obrigatória. Tal processo contribui para a desvalorização de tempos, espaços e especificidades locais, ao mesmo tempo em que restringe a autonomia docente na condução do trabalho pedagógico.

Nesse contexto, como assinala Laval (2004, p. 53), “as palavras não são neutras, mesmo quando pretendem ser apenas técnicas, operatórias ou descritivas”. O vocabulário pedagógico adotado na rede — centrado em noções como “competências” e “habilidades” — insere-se em uma racionalidade própria da Nova Gestão Pública, aproximando o campo educacional das lógicas de gestão dos recursos humanos. Segundo Laval (2004), o ensino orientado por competências está diretamente associado a um processo de rebaixamento da educação pública, ao deslocar o foco da formação intelectual para o desenvolvimento de capacidades funcionais ajustadas às demandas do mercado de trabalho.

Tal reorientação articula-se a dispositivos como o “projeto de vida”, reforçando a individualização dos percursos escolares e enfraquecendo a dimensão coletiva da educação. Paralelamente, intensifica-se a centralidade dos resultados e da mensuração do desempenho, por meio de um complexo sistema de avaliação que envolve instâncias como a Coordenadoria de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional (CIMA), avaliações externas como o SARESP e indicadores como o IDESP, além da articulação com avaliações nacionais, como o SAEB e o IDEB. Nesse cenário, consolida-se uma lógica de performatividade, na qual, conforme destaca Ball (2005), tudo deve ser operacionalizável, mensurável e comparável.

É nesse ponto que a incorporação das plataformas digitais, especialmente o Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP), adquire centralidade. Inicialmente apresentado como solução emergencial durante a pandemia, o CMSP passa a desempenhar um papel estruturante na organização do ensino, ampliando as possibilidades de monitoramento, padronização e controle das práticas pedagógicas. Ao centralizar conteúdos, organizar o ritmo das aulas e produzir dados sobre participação e desempenho, a plataforma atua como um dispositivo que materializa, no plano técnico, a lógica de performatividade já presente nas políticas curriculares.

O desdobramento desse processo pode ser observado na implementação do Programa “Sala do Futuro”, que sinaliza a passagem de uma medida emergencial para um modelo permanente de ensino mediado por tecnologias digitais. Ao institucionalizar o uso de plataformas no cotidiano escolar, a Sala do Futuro aprofunda a centralização das práticas pedagógicas e reforça a lógica de gestão por dados, conforme evidenciado no discurso oficial que enfatiza a importância de monitorar indicadores como frequência e desempenho como pilares da qualidade educacional.

A sala do futuro possibilitou o diário escolar digital, plataforma que se coloca faltas, notas, conteúdos, fechamento do bimestre, aprovação ou retenção, fechamento de salas, matrículas, faltas,

presença dos professores. Segundo mensagem, na interface do endereço eletrônico “a Sala do Futuro nasceu para transformar a experiência educacional, conectando alunos, pais e responsáveis com recursos que simplificam e enriquecem o processo de aprendizagem”.

Dessa forma, a plataformização da educação não apenas intensifica tendências já presentes, como também amplia a capacidade de controle sobre o trabalho docente, integrando currículo, avaliação e tecnologia em um mesmo sistema de gestão. O que se observa, portanto, é a constituição de um território digital que reorganiza o espaço escolar a partir de fluxos de informação, metas e indicadores, contribuindo para a consolidação de um território corporativo escolar, no qual a autonomia docente é tensionada por lógicas externas de padronização, performatividade e controle.

Apesar da complexidade e da amplitude das transformações decorrentes da plataformização do trabalho docente, esse processo não foi acompanhado pela criação de condições estruturais que sustentassem as novas exigências impostas pelas tecnologias digitais. Nem para professores e nem para alunos. Não houve, por exemplo, a constituição de políticas de valorização da carreira que reconhecessem o aumento da carga de trabalho, nem a adequação salarial vinculada à formação acadêmica dos professores, como especializações, mestrado e doutorado.

Ao contrário, o que se observa é a sobreposição de um novo regime de trabalho — mediado por plataformas digitais — a uma estrutura já marcada pela precarização histórica. As formas tradicionais de organização do trabalho docente permanecem inalteradas e passam a coexistir com novas demandas, intensificando a jornada, ampliando o controle e aprofundando a responsabilização individual. Nesse sentido, a plataformização não inaugura um novo modelo de valorização, mas reforça a constituição de um território corporativo escolar, no qual o trabalho docente é expandido, monitorado e exigido sem a correspondente melhoria nas condições materiais e simbólicas de sua realização.

O conceito de território corporativo escolar refere-se à reconfiguração do espaço escolar a partir da incorporação de racionalidades externas, orientadas por lógicas gerenciais, tecnológicas e de mercado. Esse conceito permite compreender como a escola pública passa a ser organizada por sistemas técnicos, normas e fluxos de informação que não se originam no cotidiano escolar, mas em instâncias centrais de poder, como órgãos gestores e plataformas digitais (Santos, 2006)

Portanto, a incorporação de tecnologias como o Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP) e o Programa Sala do Futuro contribui para a constituição de um território digital, no qual o trabalho docente é mediado, monitorado e padronizado por sistemas que articulam currículo, avaliação e gestão. O território escolar, assim, deixa de ser predominantemente produzido pelas relações locais e passa a ser regulado por dispositivos técnicos que ampliam o controle, a performatividade e a responsabilização docente.

Assim, como indica a Rede Escola Pública e Universidade REPU são cinco eixos estruturantes dessa política: (1) a imposição do uso compulsório de materiais didáticos digitais e plataformas de atividades; (2) a centralização da formação docente por meio de videoaulas e instrumentos padronizados; (3) a intensificação do monitoramento digital sobre as múltiplas dimensões da vida escolar; (4) a vigilância permanente do tempo de uso das plataformas, acompanhada da possibilidade de sanções dirigidas a professores e equipes gestoras; e (5) a produção de um discurso que estabelece uma relação direta entre a utilização dessas tecnologias e os resultados das escolas no Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp).

Os cinco eixos identificados expressam a consolidação do território corporativo escolar como forma espacial da governamentalidade neoliberal na educação paulista. Longe de serem dispositivos neutros, o uso compulsório de plataformas, a padronização da formação docente, o monitoramento digital, a vigilância do tempo e a associação entre desempenho e uso tecnológico constituem um regime de regulação que reorganiza a espacialidade escolar. Nesse contexto, o território passa a ser produzido por sistemas técnicos que operam sobre os corpos, os tempos e as práticas, subordinando o trabalho docente e a experiência discente à lógica da mensuração e da performatividade. O espaço escolar é, assim, reconfigurado como ambiente de controle contínuo, no qual a autonomia pedagógica é substituída por protocolos e indicadores, caracterizando a materialização do território corporativo escolar.

Portanto, o território corporativo escolar expressa a materialização, no campo educacional, das transformações contemporâneas do capitalismo, nas quais o espaço é progressivamente organizado por plataformas, dados e critérios de desempenho, tensionando a autonomia docente e redefinindo as condições de realização do trabalho pedagógico.

A reconfiguração contemporânea da escola pública permite identificar a constituição de uma dualidade territorial: de um lado, o território físico, produzido pelas relações sociais, materiais e históricas do espaço escolar; de outro, um território digital, constituído por plataformas, algoritmos e sistemas de gestão que operam à distância. Longe de configurarem esferas separadas, esses territórios se articulam dialeticamente, sendo o território físico progressivamente subsumido às dinâmicas do território digital.

Essa articulação se dá, sobretudo, por meio da lógica da performatividade, que impõe metas, indicadores e formas de mensuração que atravessam ambas as dimensões. Assim, o espaço escolar passa a ser regulado por fluxos informacionais e critérios de desempenho, evidenciando a emergência de um território corporativo escolar no qual o controle e a gestão se realizam simultaneamente no plano material e digital. A figura 1 mostra as plataformas digitais disponíveis na rede estadual de São Paulo.

FIGURA 1 - Plataformas digitais disponíveis na Rede Estadual de Educação



Fonte: GRUPO ESCOLA PÚBLICA E DEMOCRACIA [GEPUD]; REDE ESCOLA PÚBLICA E UNIVERSIDADE [REPU]. Plataformização e controle do trabalho escolar na rede estadual paulista [Nota Técnica]. São Paulo: Gepud / REPU, 03 jul. 2025.

A implementação dessas plataformas revela uma contradição significativa no interior da rede estadual. De um lado, mobilizam-se elevados investimentos públicos voltados à aquisição de equipamentos e à inserção de tecnologias digitais nas escolas; de outro, os resultados anunciados em termos de melhoria da qualidade educacional não se concretizam de forma consistente. As plataformas são, assim, sustentadas por um discurso de eficiência e performatividade que não se materializa na realidade escolar, evidenciando um descompasso entre a racionalidade gerencial que orienta a política e as condições concretas do processo educativo.

As políticas educacionais contemporâneas revelam contradições que são próprias do território corporativo escolar. Ao mesmo tempo em que se denuncia o excesso de exposição às telas e os impactos negativos do ambiente digital sobre os estudantes, a própria rede intensifica a plataformização da educação, impondo metas e ampliando o uso de dispositivos digitais como condição de funcionamento escolar. A tecnologia, nesse contexto, não é reduzida, mas reorganizada como instrumento de controle e performatividade.

Essa lógica também atravessa o discurso meritocrático. A valorização formal da qualificação docente convive com práticas que desconsideram trajetórias acadêmicas mais longas, como mestrado

e doutorado, em favor de certificações internas e cursos padronizados, como o programa Multiplica⁴. Tais mecanismos operam como dispositivos de regulação do trabalho docente, influenciando a distribuição de aulas e produzindo formas de controle indireto sobre a carreira.

Nesse sentido, observa-se a predominância de uma racionalidade ideológica que mobiliza os discursos da inovação, do mérito e da eficiência, mas que não se materializa em ganhos efetivos para a qualidade da educação. Ao contrário, reforça-se um regime de gestão que intensifica o controle, precariza o trabalho docente e consolida o território corporativo escolar como espaço de governabilidade e não de emancipação.

Considerações finais

Embora este artigo tenha buscado compreender a reconfiguração do trabalho docente a partir da plataformização da educação e da constituição do território corporativo escolar, diversas questões permanecem em aberto e demandam aprofundamento. Destacam-se, por exemplo, as implicações dessa reorganização para a saúde física e mental dos professores, as formas de resistência e reapropriação das plataformas no cotidiano escolar, bem como as desigualdades territoriais no acesso e no uso dessas tecnologias.

Vale destacar que a rede estadual de ensino em São Paulo é atravessada por profundas desigualdades socioespaciais. As escolas não se situam em contextos homogêneos e, dependendo do território em que estão inseridas, as condições de acesso, permanência e participação dos estudantes variam significativamente. Essas desigualdades também se expressam no acesso a dispositivos tecnológicos e à infraestrutura necessária para a utilização das plataformas digitais, evidenciando que a inserção dessas ferramentas ocorre de forma desigual. Assim, tanto os estudantes quanto as próprias escolas são diferentemente posicionados no interior da rede, o que impacta diretamente suas possibilidades de aprendizagem e de inserção nas políticas educacionais.

Além disso, torna-se necessário investigar de que maneira tais processos afetam a formação docente, a produção do conhecimento escolar e as relações pedagógicas em diferentes contextos socioespaciais. Assim, ao evidenciar tendências e tensões, este trabalho pretende não encerrar o debate, mas contribuir para a construção de uma agenda de pesquisa que explore, de forma crítica, os múltiplos desdobramentos da plataformização do ensino e suas implicações para a educação pública.

⁴ O Programa Multiplica SP constitui mais um dos dispositivos que integram o processo de plataformização da educação na rede estadual paulista. Estruturado como uma plataforma digital de formação continuada, o programa propõe a disseminação de "boas práticas" pedagógicas por meio da formação entre pares, na qual docentes e gestores assumem o papel de multiplicadores dos conteúdos e orientações produzidos pela Secretaria da Educação.

No entanto, a análise desenvolvida ao longo deste artigo permite afirmar que a incorporação de plataformas digitais na rede estadual de educação de São Paulo não pode ser compreendida como um processo meramente técnico ou pedagógico. Trata-se, antes, de uma transformação estrutural no modo como o trabalho docente é organizado, monitorado e avaliado, inserindo-se em um movimento mais amplo de reconfiguração da educação pública sob a lógica neoliberal. Portanto, ser professor é alterado com essas mudanças.

Ao examinar o papel do Centro de Mídias da Educação de São Paulo (CMSP), evidenciamos que a plataforma atua como um território digital, no qual se articulam fluxos de informação, conteúdos padronizados e mecanismos de controle que incidem diretamente sobre o cotidiano escolar. Nesse contexto, o espaço da escola é ampliado e, ao mesmo tempo, reconfigurado, passando a ser mediado por sistemas técnicos que centralizam decisões e reduzem a autonomia docente.

A partir dessa leitura, propusemos o conceito de território corporativo escolar como chave interpretativa para compreender tais transformações. Inspirado na noção de uso corporativo do território, esse conceito permite evidenciar como a escola pública passa a ser organizada por racionalidades externas, orientadas por critérios de eficiência, desempenho e controle, aproximando-se de modelos de gestão típicos do setor privado.

Além disso, a articulação entre plataformização e políticas de carreira docente, como a proposta expressa no PLc 26/2021, revela um movimento convergente de intensificação do trabalho, individualização da responsabilidade e ampliação dos mecanismos de avaliação e performatividade. Nesse cenário, o professor é progressivamente deslocado de uma posição de autonomia pedagógica para uma condição de executor de diretrizes previamente estabelecidas, mediadas por plataformas digitais.

Por fim, argumentamos que a plataformização do trabalho docente não apenas reorganiza práticas pedagógicas, mas produz um território escolar cada vez mais corporativo, no qual o controle, a padronização e a gestão por dados se tornam elementos centrais. Diante disso, torna-se fundamental aprofundar o debate crítico sobre o papel das tecnologias na educação, não como instrumentos neutros, mas como parte de projetos políticos que disputam os sentidos da escola pública e do trabalho docente.

Referências

BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

BALL, S. J.; YOUDELL, D. **Privatización encubierta de la educación pública** (informe preliminar). Brussels: Internacional de la Educación, 2007.

Olhar de professor, Ponta Grossa, v. 29, p. 1-16, e-26383.033, 2026.
Disponível em <<https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor>>

BENSAÏD, D. E depois de Keynes? In: _____. **Centelhas: marxismo e revolução no século XXI**. I. ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

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

DUMÉNIL, G.; LÉVY, D. **A crise do neoliberalismo**. Tradução de Paulo Castanheira. São Paulo: Boitempo, 2014.

FREITAS, L. C. de. **A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias**. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

FREITAS, T. B. de. **Ensino médio personnalité: prestidigitções do capital na educação pública**. Rio de Janeiro: Consequência, 2023.

GENTILI, P. A. A. O discurso da “qualidade” como nova retórica conservadora no campo educacional. In: GENTILI, P. A. A.; SILVA, T. T. da (org.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

GRUPO ESCOLA PÚBLICA E DEMOCRACIA [GEPUD]; REDE ESCOLA PÚBLICA E UNIVERSIDADE [REPU]. Plataformização e controle do trabalho escolar na rede estadual paulista [Nota Técnica]. São Paulo: Gepud / REPU, 03 jul. 2025. Disponível em: www.repu.com.br/notas-tecnicas; www.gepud.com.br/manifestacoes.html.

HARVEY, D. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Loyola, 2014.

JACOMINI, M. A.; NASCIMENTO, I. S. do; STOCO, S. Política educacional na rede estadual paulista sob a Nova Gestão Pública (1995-2018). *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 39, e26145, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/edrevista/article/view/26145>. Acesso em: 2 jul. 2024.

LAVAL, C. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. Tradução de Maria Luiza M. de Carvalho e Silva. Londrina: Planta, 2004.

PREVITALI, F. S.; FAGIANI, C. C. Trabalho digital e educação no Brasil. In: ANTUNES, R. (org.). **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**. São Paulo: Boitempo, 2020. p. 229-248.

QUEIROZ, W. F. C. **Geografia das ocupações escolares: do território empresa às formas de resistência à neoliberalização do espaço escolar**. 2025. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Presidente Prudente, 2025.

SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SÃO PAULO (Estado). **Resolução SE nº 36, de 25 de maio de 2016**. Institui, no âmbito dos sistemas informatizados da Secretaria da Educação, a plataforma Secretaria Escolar Digital. Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/36_16.HTM. Acesso em: 29 mar. 2026.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. **Resolução SEDUC nº 146, de 26 de novembro de 2025**. Altera dispositivos da Resolução SEDUC nº 83, de 19 de maio de 2025, que dispõe sobre a Avaliação de Desempenho dos Integrantes do Quadro de Magistério (QM) das Escolas de Tempo Parcial e das Escolas de Ensino Integral. Diário Oficial do Estado de São Paulo: Caderno Executivo, São Paulo, 27 nov. 2025.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Secretaria Escolar Digital: nova ferramenta para atender alunos e funcionários.** Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/secretaria-digital-escolar-nova-ferramenta-para-atender-alunos-e-funcionarios/>. Acesso em: 21 mar. 2026.

SILVA MALDONADO, L. R.; JACOMINI, M. A. Da Secretaria Escolar Digital ao business intelligence total: plataformização na rede estadual paulista. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 41, n. 1, 2025. DOI: 10.21573/vol41n12025.140507. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/140507>. Acesso em: 29 mar. 2026.

SPRING, JOEL. **Como as corporações globais querem usar as escolas para moldar o homem para o mercado.** Campinas: Vide Editorial, 2018.

*Recebido: 05/04/2026
Aceito: 30/06/2026*

*Received: 04/05/2026
Accepted: 06/30/2026*

*Recibido: 05/04/2026
Aceptado: 30/06/2026*

