

ENTRE ESTAR CONECTADO E SOBRECARGADO: AS FERRAMENTAS DIGITAIS DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Introdução

Com o crescente desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), têm-se observado mudanças significativas nos modos de organização do trabalho e nas formas de comunicação em diferentes contextos sociais, incluindo o ambiente educacional. As ferramentas digitais de comunicação vêm se tornando cada vez mais práticas, rápidas e acessíveis, o que pode influenciar diretamente a dinâmica do trabalho. Nesse cenário, observa-se que tais tecnologias digitais não apenas potencializam a comunicação, mas também reconfiguram tempos e espaços no âmbito escolar, podendo colocar o(a) gestor(a) escolar em uma condição permanente entre estar conectado e, ao mesmo tempo, potencialmente sobrecarregado pelas demandas que emergem dessa conectividade.

Na gestão escolar, essas transformações têm se intensificado com a incorporação de ferramentas digitais de comunicação que, ao mesmo tempo em que podem ampliar as possibilidades de interação e agilidade nos processos, podem também introduzir novos desafios relacionados à organização do tempo, às demandas de trabalho e aos limites entre o espaço profissional e pessoal.

O interesse de pesquisa por essa temática emerge da afinidade com a área das tecnologias educacionais, mas, sobretudo, de inquietações pessoais e profissionais em relação à sobrecarga associada ao uso dessas ferramentas no cotidiano escolar. Diante desse contexto, evidencia-se um possível paradoxo: ao mesmo tempo em que as ferramentas digitais de comunicação podem facilitar processos e agilizar a comunicação, podem também contribuir para a intensificação do trabalho, ao atravessarem o espaço pessoal do(a) gestor(a) e ampliarem as demandas em diferentes tempos e espaços.

Diante desse cenário, essa temática está sendo investigada no Mestrado Acadêmico em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação e Formação Humana da Faculdade de Educação da Universidade do Estado de Minas Gerais (PPGE/FaE/UEMG), a qual possui o objetivo de analisar como as ferramentas digitais de comunicação se relacionam com a dinâmica do trabalho da gestão escolar, verificando a possibilidade de intensificação e/ou facilitação do trabalho. Especificamente, a pesquisa busca-se compreender a organização do trabalho do(a) gestor(a) escolar no que se refere ao tempo, às tarefas e à comunicação com a comunidade escolar; investigar as potencialidades e os limites das ferramentas digitais de comunicação nesse contexto; e analisar a relação entre o uso dessas ferramentas e a intensificação do trabalho do(a) gestor(a) escolar.

Por fim, na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientam a realização da pesquisa.

Metodologia

Inicialmente, foi realizada uma revisão preliminar da literatura, com base em buscas no Banco de Teses e Dissertações da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e em trabalhos apresentados nas Reuniões Nacionais da ANPEd (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação), com o intuito de identificar produções

relacionadas à temática investigada. No que se refere à produção acadêmica sobre o tema, os levantamentos realizados indicam que os estudos se concentram, em sua maioria, no uso pedagógico das tecnologias digitais e na formação docente e continuada para sua utilização. Dessa forma, ainda são incipientes as investigações que abordam especificamente sobre as ferramentas digitais de comunicação na dinâmica do trabalho da gestão escolar.

Após a identificação da necessidade de aprofundar as investigações sobre essa temática, tendo em vista sua relevância e a ainda limitada produção acadêmica na área, está sendo desenvolvida esta pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter exploratório, tendo como estratégia metodológica o estudo de caso. Essa escolha se justifica, visto que o estudo de caso possibilita uma análise aprofundada e contextualizada do fenômeno investigado (Neto *et al.*, 2024, p. 21), permitindo compreender, em seu contexto real, as relações entre o uso de ferramentas digitais de comunicação e a dinâmica do trabalho na gestão escolar. O estudo de caso será realizado com uma gestora de uma escola da rede estadual de Minas Gerais, situada na cidade de Belo Horizonte, seguindo todos os critérios éticos exigidos para pesquisas envolvendo sujeitos.

A produção de dados ocorrerá por meio de múltiplas fontes de evidência, incluindo entrevistas semiestruturadas, observação do cotidiano escolar e análise de documentos institucionais, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP), o Plano de Gestão Escolar e comunicados internos. As entrevistas buscarão compreender as percepções e experiências da gestora em relação ao uso das ferramentas digitais de comunicação, enquanto a observação e a análise de documentos institucionais contribuirão para identificar como essas práticas se materializam no cotidiano e nas normativas escolares.

Os dados serão analisados com base na análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), envolvendo as etapas de pré-análise, categorização e tratamento dos resultados, com vistas à construção de interpretações que permitam compreender as relações entre comunicação digital, organização do trabalho e possíveis processos de intensificação e/ou facilitação do trabalho.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa será realizada após a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. A participante será previamente informada sobre os objetivos do estudo e deverá assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo assegurados o sigilo das informações, o anonimato e o direito de desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Destaca-se que já foi obtido o Termo de Anuência Institucional da escola para a realização da pesquisa.

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, sendo armazenados de forma segura e acessados apenas pela pesquisadora e sua orientadora. Após a conclusão da pesquisa, os registros serão devidamente descartados, garantindo a confidencialidade das informações.

Resultados e Discussão

Os resultados parciais desta pesquisa, oriundos da revisão de literatura, indicam que as TICs têm se consolidado como elementos estruturantes das práticas escolares, especialmente no que se refere à comunicação e à organização do trabalho. Conforme aponta Leal, as “tecnologias de comunicação e informação estão criando necessidades que precisam ser consideradas no espaço

escolar, uma vez que constituem parte das práticas sociais, contribuindo para novas formas de organização e transformação da vida cotidiana” (Leal, 2017, p. 6), o que se reflete diretamente no contexto educacional.

No âmbito da gestão escolar, observa-se que as ferramentas digitais de comunicação, como aplicativos de mensagens instantâneas, e-mails e plataformas institucionais, vêm sendo incorporadas às rotinas de trabalho, favorecendo a circulação de informações, o planejamento de ações e a interação entre os diferentes atores escolares. Nesse sentido, tais recursos podem atuar como facilitadores, ao ampliar a agilidade dos processos comunicacionais e contribuir para a organização das demandas institucionais.

Entretanto, a literatura também evidencia que essa mesma dinâmica pode produzir efeitos paradoxais. Ao mesmo tempo em que podem potencializar a comunicação, as TICs tendem a demandar do(a) gestor(a) escolar uma disponibilidade constante, com acesso contínuo e respostas rápidas, o que pode contribuir para a intensificação do trabalho e para a sobreposição das fronteiras entre o tempo profissional e pessoal. Esse cenário explicita a relação direta entre a ampliação da conectividade e a sobrecarga, evidenciando a tensão central entre estar conectado e estar sobrecarregado. Desse modo, reforça-se a necessidade de compreender o uso dessas ferramentas para além de sua dimensão técnica, considerando seus impactos nas condições de trabalho.

A análise aponta ainda que o potencial das tecnologias digitais na gestão escolar não se realiza de forma automática. Como destacam Moran (2015) e Lück (2009), a efetividade das práticas de gestão depende da intencionalidade, da mediação e da articulação entre as diferentes dimensões da escola, seja ela pedagógica, administrativa e/ou relacional. Nesse contexto, o uso das ferramentas digitais de comunicação exige planejamento, definição de critérios e reflexão sobre seus limites, de modo a favorecer processos mais qualificados de acompanhamento e organização do trabalho.

Além disso, observa-se que a simples inserção de tecnologias no ambiente escolar não garante mudanças significativas nas práticas institucionais. Quando utilizadas de forma superficial ou desarticulada dos objetivos pedagógicos e organizacionais, tais ferramentas tendem a não alcançar seu potencial, limitando-se à reprodução de práticas já existentes. Por outro lado, quando integradas de forma crítica, podem contribuir para o fortalecimento da comunicação institucional e para a construção de uma gestão mais participativa.

Como limitação deste estudo, destaca-se o fato de os resultados ainda se basearem predominantemente em revisão de literatura, sendo necessária a realização da etapa empírica para aprofundar a compreensão das dinâmicas observadas. Ainda assim, os achados iniciais evidenciam a relevância da temática e apontam para a necessidade de investigações que analisem, de forma situada, como as ferramentas digitais de comunicação se articulam ao trabalho da gestão escolar, especialmente no que se refere às tensões entre facilitação e intensificação do trabalho.

Conclusões

As ferramentas digitais de comunicação têm se configurado como elementos importantes na dinâmica da gestão escolar contemporânea, contribuindo para a agilidade dos processos e para a ampliação da comunicação institucional. Ao favorecerem a circulação de informações e o

acompanhamento das atividades escolares, esses recursos podem também ampliar as demandas de trabalho e passar a exigir maior disponibilidade dos(as) gestores(as) escolares. Nesse contexto, podem reconfigurar a organização do tempo e tensionar as fronteiras entre o espaço profissional e pessoal, evidenciando possíveis tensões entre facilitação e intensificação do trabalho, o que se expressa na vivência simultânea de estar conectado para garantir a comunicação e, por outro lado, sobrecarregado pelas exigências contínuas dessa conectividade.

Os resultados parciais, oriundos da revisão de literatura, indicam que as ferramentas digitais de comunicação, especialmente os aplicativos de mensagens instantâneas, tendem a desempenhar papel relevante na organização e na interação entre os diferentes atores escolares. Apontam, ainda, para a possibilidade de sobrecarga de trabalho e de exigência de disponibilidade contínua. Esses achados reforçam a pertinência da pesquisa e indicam a necessidade de aprofundar a compreensão sobre os efeitos dessas ferramentas no trabalho da gestão escolar, a partir da realização da etapa empírica.

O uso dessas ferramentas pode depender de intencionalidade, planejamento e definição de critérios, requerendo mediação adequada para favorecer a organização do trabalho e a qualidade das práticas escolares. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de equilíbrio entre eficiência, comunicação e condições de trabalho, apontando para a importância de compreender, de forma situada, as implicações das tecnologias digitais no cotidiano da gestão escolar, o que será aprofundado com o desenvolvimento da pesquisa de campo.

Nesse sentido, a pesquisa pode contribuir para ampliar a compreensão sobre as implicações do uso das tecnologias digitais na gestão escolar, oferecendo subsídios para reflexões e práticas mais conscientes e equilibradas no contexto educacional.

Palavras-Chave: facilitação do trabalho; intensificação do trabalho; organização do trabalho; tecnologia da informação e comunicação.

Referências Bibliográficas

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. ed., 3. reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.

LEAL, Leiva de Figueiredo Viana. Multimodalidade, multiletramento e hipermídia: construtos para a inserção de crianças nas linguagens do mundo contemporâneo. In: **Reunião Nacional da ANPEd**, 38., 2017, São Luís. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPEd, 2017. GT 16 – Educação e Comunicação.

LÜCK, Heloísa *et al.* Dimensões da gestão escolar e suas competências. **Curitiba: Editora Positivo**, v. 1, p. 18, 2009.

MORAN, J. M. **Mudando a educação com metodologias ativas**. In Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens. Coleção Mídias Contemporâneas, 2015.

NETO, José Mário Wanderley Gomes; DE ALBUQUERQUE, Rodrigo Barros; DA SILVA, Renan Francelino. **Estudos de caso: manual para a pesquisa empírica qualitativa**. Editora Vozes, 2024.