

**O lugar da comunicação
escolar na implantação
de um currículo bilíngue:
um olhar dos educadores**

GRACILENE ZEN
UNISINOS | 2024

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

GRACILENE ZEN

**O LUGAR DA COMUNICAÇÃO ESCOLAR NA IMPLANTAÇÃO DE UM
CURRÍCULO BILÍNGUE: um olhar dos educadores**

Porto Alegre

2024

GRACILENE ZEN

**O LUGAR DA COMUNICAÇÃO ESCOLAR NA IMPLANTAÇÃO DE UM
CURRÍCULO BILÍNGUE: um olhar dos educadores**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Laura Habckost Dalla Zen

Porto Alegre

2024

Z54l Zen, Gracilene

O lugar da comunicação escolar na implantação de um currículo bilíngue: um olhar dos educadores / por Gracilene Zen. – 2024.

107 f. : il., 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, 2024.

Orientadora: Profa. Dra. Laura Habckost Dalla Zen.

Catlogação na Fonte:

Mario Borges – Bibliotecário - CRB 9/1909

À minha mãe, pelo amor e suporte que sempre me guiaram a enfrentar os desafios com coragem.

À Karina (*in memoriam*), eterna aluna e amiga querida, cuja amizade e sabedoria permanecem como luz em meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Com o coração cheio de gratidão, começo por agradecer a Deus, pela força serena que me sustentou em cada etapa desta jornada, permitindo-me seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis. Sua presença foi meu refúgio e minha força, guiando meus passos quando tudo parecia incerto.

À minha orientadora, Laura Habckost Dalla Zen, minha imensa gratidão por compartilhar seu conhecimento com paciência e dedicação, iluminando os caminhos e me guiando com sabedoria.

À minha mãe, Graça, e às minhas irmãs, Aurilene e Audilene, o meu amor e agradecimento eternos. Vocês foram meu porto seguro, me cercando de apoio constante e compreensão, mesmo quando estive ausente ou impaciente. Aos meus familiares, que, mesmo distantes, se fizeram presentes com carinho e incentivo, vocês foram a base sólida sobre a qual construí esta jornada. Nada disso seria possível sem vocês.

Aos meus amigos queridos, que torceram por mim a cada passo, oferecendo palavras de conforto e afeto nos momentos mais difíceis. A presença de vocês foi essencial para que eu pudesse continuar a caminhar, mesmo quando as forças pareciam esgotadas.

Ao Colégio Medianeira e à Rede Jesuíta de Educação, agradeço profundamente pela oportunidade de crescer, tanto como profissional quanto como pessoa. Vocês me proporcionaram um ambiente onde a educação é vivida em sua plenitude e onde pude experimentar o verdadeiro significado de comunidade e compromisso.

Aos meus colegas professores, às equipes pedagógicas, gestores e a todos os educadores que participaram desta pesquisa, compartilho com vocês a alegria de aprender todos os dias. Este trabalho é fruto das nossas trocas, da convivência rica e do aprendizado mútuo que tivemos ao longo desse caminho.

Cada um de vocês foi essencial para a construção deste trabalho, que agora compartilho com gratidão e responsabilidade, honrando as memórias e os aprendizados que me trouxeram até aqui.

RESUMO

Esta dissertação investiga as percepções dos educadores do Colégio Medianeira, em Curitiba, sobre a implementação do programa de educação bilíngue, introduzido em 2019 na instituição. O objetivo geral foi reunir e analisar as percepções da comunidade escolar, especialmente em relação à comunicação sobre o programa, visando a um maior engajamento à proposta bilíngue. O estudo adota uma abordagem qualitativa, mediante um estudo de caso único, e baseia-se em dados coletados por meio de questionário online e análise documental. No referencial teórico, foram abordadas as concepções de educação bilíngue, com destaque para a educação bilíngue na Rede Jesuíta de Educação, comunicação escolar e estratégias de engajamento institucional. A pesquisa indica que, embora os educadores reconheçam a importância do programa bilíngue para o desenvolvimento integral dos estudantes, desafios emergem no processo de implementação, como: (i) falta de tempo para planejamento colaborativo; (ii) necessidade de formação específica na língua adicional; e (iii) limitações na comunicação institucional. Como resposta a esses desafios, foi desenvolvida uma proposta de intervenção focada em um plano estratégico de comunicação interna, com o intuito de melhorar o fluxo de informações e fortalecer o engajamento dos educadores. A análise aponta, assim, para a importância de estratégias de comunicação eficazes, formações continuadas e um planejamento pedagógico integrado, tendo em vista a consolidação do programa bilíngue. As conclusões oferecem contribuições para sua consolidação, ao propor ações que visam a fortalecer o engajamento dos educadores e garantir uma implementação exitosa do programa, alinhando-o com os objetivos de formação integral e cidadania global.

Palavras-chave: Educação bilíngue. Comunicação escolar. Gestão escolar. Língua adicional. Comunicação institucional.

ABSTRACT

This dissertation investigates the perceptions of educators at Colégio Medianeira in Curitiba regarding the implementation of the bilingual education program introduced at the institution in 2019. The main objective was to gather and analyze the perceptions of the school community, particularly concerning communication about the program, aiming to increase engagement with the bilingual proposal. The study adopts a qualitative approach, employing a single case study, and is based on data collected through an online questionnaire and document analysis. The theoretical framework addresses concepts of bilingual education, with an emphasis on bilingual education within the Jesuit Education Network, school communication, and institutional engagement strategies. The research reveals that while educators acknowledge the importance of the bilingual program for the students' holistic development, challenges arise during implementation, such as: (i) lack of time for collaborative planning; (ii) the need for specific training in the additional language; and (iii) limitations in institutional communication. In response to these challenges, an intervention proposal was developed, focusing on a strategic internal communication plan aimed at improving information flow and strengthening educator engagement. The analysis highlights the significance of effective communication strategies, ongoing professional development, and integrated pedagogical planning for the successful consolidation of the bilingual program. The conclusions offer contributions toward strengthening educator engagement and ensuring successful program implementation, aligning it with the goals of holistic education and global citizenship.

Keywords: Bilingual education. School communication. School management. Additional language. Institutional communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escolas bilíngues em ascensão	14
Figura 2 – Crescimento na oferta de educação bilíngue	15
Figura 3 – Escolas bilíngues em expansão	15
Figura 4 – Início das escolas bilíngues no Distrito Federal	27
Figura 5 – Escolas bilíngues no município do Rio de Janeiro	27
Figura 6 – Colégios e Escolas da RJE	28
Figura 7 – Documentos Institucionais RJE	29
Figura 8 – Primeiras turmas e professores	45
Figura 9 – Vista panorâmica do Colégio Medianeira	46
Figura 10 – Sala de aula do lago.....	47
Figura 11 – Casa do CEA.....	47
Figura 12 – Modelo de Comunicado da Direção	64
Figura 13 – Comunicado da Direção de 30/11/2022	65
Figura 14 – Homepage Colégio Medianeira	65
Figura 15 – Webpage Programa Bilíngue	66
Figura 16 – Carga Horária do Curso Educação Bilíngue e Currículo Integrado.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Como é a Educação Bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira	60
Gráfico 2 – Como você avalia a comunicação sobre a educação bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira?.....	63
Gráfico 3 – Como você avalia a divulgação de informações sobre o projeto de educação bilíngue do colégio?	67
Gráfico 4 – Como você preferiria receber informações e atualizações sobre o projeto de educação bilíngue do Colégio Medianeira?	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	40
----------------	----

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação
CEB	Câmara de Educação Básica
CEA	Centro de Educação Ambiental
CLIL	Content and Language Integrated Learning
CNE	Conselho Nacional de Educação
EAD	Educação a Distância
EF	Ensino Fundamental
IS	International School
JESEDU	Congresso Internacional dos Delegados de Educação da Companhia de Jesus
LEM	Língua Estrangeira Moderna
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PEC	Projeto Educativo Comum
RJE	Rede Jesuíta de Educação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema	18
1.2 Delimitação do tema	18
1.3 Problema	18
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo geral	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
1.5 Justificativa.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Educação bilíngue em discussão	21
2.1.1 Educação bilíngue no Brasil	24
2.1.2 Educação bilíngue na Rede Jesuíta de Educação	28
2.2 A importância da comunicação na gestão escolar	31
2.2.1 Comunicação como ferramenta estratégica	33
2.2.2 Comunicação e Engajamento	35
2.2.3 Comunicação Interna	37
2.3 Estado da Arte	40
2 METODOLOGIA	45
3.1 Local de estudo	45
3.1.1 Colégio Medianeira	45
3.1.2 O Programa Bilíngue no Colégio Medianeira	48
3.2 Caracterização da Pesquisa	51
3.3 Coleta de dados e instrumentos	52
3.4 Participantes da pesquisa	53
3.4.1 Cuidados Éticos	54
3.5 Técnica de análise de dados	55
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	57
4.1 Sobre a compreensão e adesão dos educadores	57
4.2 Sobre a comunicação escolar no processo de implantação.....	62
4.3 Sobre formação continuada e suporte institucional.....	69
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	77
5.1 Plano estratégico de comunicação interna do Colégio Medianeira.....	79
5.1.1 Apresentação e história do Colégio Medianeira	79

5.1.2 Serviços.....	80
5.1.3 Missão	80
5.1.4 Visão	80
5.1.5 Princípios e valores	80
5.2 Diagnóstico da situação atual.....	81
5.2.1 Análise geral da comunicação interna.....	81
5.2.3 Análise do público interno	83
5.2.4 Análise SWOT	84
5.3 Objetivo SMART	86
5.3.1 Estratégias de comunicação interna	87
5.3.2 Estratégia de comunicação interna com foco no Programa Bilíngue	88
5.3.3 Plano tático de ações	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	100
APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES.....	101

1 INTRODUÇÃO

Há aproximadamente quinze anos, atuo como professora de inglês como língua adicional na Educação Básica em Curitiba, Paraná. Iniciei minha carreira docente na rede estadual de educação e, desde 2010, tenho trabalhado em escolas da rede privada. Em 2014 passei a fazer parte do corpo docente do Colégio Medianeira, como professora de inglês dos anos finais do Ensino Fundamental. Em 2016 fui convidada a assumir a supervisão do componente de língua estrangeira da instituição e, em 2020, também passei a atuar como supervisora do Programa Bilíngue dos anos finais do Ensino Fundamental.

Durante todos esses anos de trabalho na Educação Básica, pude acompanhar mudanças relacionadas ao grau de importância dado ao processo de ensino e aprendizagem de inglês como língua adicional. O movimento das escolas privadas partiu da oferta de aulas de inglês como língua adicional (muitas delas contando com carga horária estendida) para a oferta de educação bilíngue. Na última década, presenciamos um aumento expressivo de escolas particulares anunciando que seus projetos pedagógicos incluem educação bilíngue, sendo que suas campanhas publicitárias geralmente utilizam essa informação como chamariz.

Figura 1 – Escolas bilíngues em ascensão



Fonte: <https://www.terra.com.br/noticias/cresce-o-numero-de-escolas-com-programas-bilingue-no-brasil,98a283ce7ce31cfa8424de707cecf1894ak6tnl2.html>. Acesso em: 9 mar. 2023.

Figura 2 – Crescimento na oferta de educação bilíngue



Fonte: <https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,cresce-interesse-por-colegios-com-projetos-educacionais-bilingués,70003882151>. Acesso em: 9 mar. 2023.

Figura 3 – Escolas bilíngues em expansão



Fonte: <https://veja.abril.com.br/educacao/escolas-bilingués-se-espalham-pelo-pais-isso-e-bom-e-custa-caro/>. Acesso em: 9 mar. 2023.

As figuras 1, 2 e 3 ilustram o crescimento contínuo e a expansão das escolas bilíngues no Brasil ao longo dos últimos anos, evidenciando a popularização dessa modalidade de ensino. Esses dados corroboram o cenário descrito, em que o aumento da oferta de educação bilíngue tem sido um diferencial competitivo nas campanhas publicitárias das escolas particulares.

No Colégio Medianeira, o movimento pela qualificação do projeto de ensino de língua adicional surgiu em 2015, após seminário de estudos e discussões entre os educadores da área, que tinha como objetivo estabelecer qual seria o foco do trabalho com a língua adicional na instituição. Naquela ocasião, a carga horária semanal do componente era de duas aulas semanais e ficou estabelecido que o ensino da língua adicional teria a finalidade de instrumentalizar os estudantes para a leitura e escrita.

Alguns anos depois, notou-se que o perfil dos estudantes havia mudado e, com isso, seus interesses também haviam sofrido mudanças significativas. Estudantes e famílias apontaram para a necessidade de um conhecimento da língua

adicional em todas as suas habilidades comunicativas (leitura, escrita e oralidade). Nós, enquanto escola, novamente reavaliamos a forma como estávamos trabalhando com a língua adicional e qualificamos nossas práticas.

Em 2018, as turmas dos anos finais do Ensino Fundamental passaram a ser formadas por dois níveis linguísticos, um nível mais básico e o outro dos estudantes mais avançados. A partir desse movimento de qualificação no componente Inglês, as professoras puderam desenvolver estratégias específicas para cada grupo. Nas turmas de níveis mais avançados, as aulas passaram a ser ministradas na maior parte do tempo na língua alvo e a exposição à língua se tornou mais intensa. Com isso, os estudantes começaram a mostrar mais interesse pelas aulas e melhores resultados em suas produções. Já nas turmas de nível básico, os estudantes se mostraram mais confiantes e confortáveis ao utilizar a língua na oralidade e ficaram mais participativos durante as aulas.

As mudanças ocorridas no componente Inglês no Colégio Medianeira vieram ao encontro da orientação estabelecida pela Rede Jesuíta de Educação (RJE), no que se refere à implantação de programas de educação bilíngue em seus centros educativos. Em 2019, o Colégio Medianeira iniciou a implementação do Programa Bilíngue para o Ensino Fundamental. Esse processo foi pensado para ocorrer em etapas. A primeira fase do projeto se deu nas séries iniciais do Ensino Fundamental (EF) e, no ano seguinte, a continuidade do projeto ocorreu mediante a inserção do programa nas séries finais do EF.

Os primeiros meses do projeto de educação bilíngue do Colégio impactou a comunidade escolar de diversas maneiras, pois essa movimentação na instituição gerou mudanças e inseguranças que afetaram direta ou indiretamente toda a comunidade escolar, entre elas: o aumento da carga horária curricular, o reajuste das mensalidades pagas pelas famílias, a redistribuição das aulas entre os componentes curriculares, a incerteza de educadores a respeito da necessidade de ter algum nível de proficiência na língua inglesa, o grau de expectativa das famílias e estudantes em relação aos resultados das aprendizagens na língua adicional, entre outras.

Desde então, o projeto de educação bilíngue passou por alguns processos de qualificação, desde a mudança na escolha de parcerias com editoras até chegar ao momento atual, que envolve a formação do grupo de educadores para a implantação de um Currículo Bilíngue Integrado. Esse currículo se configura como a

materialização de alguns direcionadores estabelecidos pelo Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta de Educação (2021-2025), em relação à transversalidade, interdisciplinaridade e ao bilinguismo. O propósito de um Currículo Bilingue Integrado, por sua vez, é proporcionar aos estudantes a integração das diversas áreas do conhecimento – através da transversalidade e interdisciplinaridade – com o desenvolvimento e uso das línguas de instrução (português e inglês) como prática social.

Durante todo o processo de implementação do projeto de educação bilíngue no Colégio Medianeira, o trabalho de comunicação institucional teve um papel importante. Os primeiros momentos de divulgação sobre a implantação da educação bilíngue ocorreram em reuniões pedagógicas e em documentos internos direcionados aos educadores. Posteriormente, famílias foram comunicadas através de reuniões presenciais, que tinham o objetivo de informar sobre o novo projeto escolar. No entanto, apesar de todas as ações cuidadosas tomadas para comunicar a comunidade escolar sobre as mudanças provenientes da implantação do programa, observei, no decorrer do tempo, que ficaram ruídos nessa comunicação.

Entre os educadores, surgiu a incerteza de como a proposta de educação bilíngue seria desenvolvida. Muitos passaram a acreditar que deveriam ministrar suas aulas na língua adicional e um clima de insegurança passou a fazer parte do cotidiano desses educadores. As famílias demonstraram percepções diversas: algumas compreenderam que as aulas de língua adicional aconteceriam nos mesmos moldes das escolas de idiomas, outras entenderam que o currículo seria bilíngue (metade dos componentes em língua adicional e metade em língua materna) e outras ainda criticaram a impossibilidade de que o programa de educação bilíngue fosse optativo.

Após quase quatro anos do início do projeto e de constante qualificação, ainda é perceptível que a concepção de educação bilíngue adotada pela instituição não está tão clara para a comunidade escolar. Portanto, nesta pesquisa, propus-me a investigar quais são as percepções dos educadores (professores e equipes pedagógicas), notadamente, a respeito da proposta de educação bilíngue da instituição e como elaborar ou qualificar um plano de comunicação, que favoreça o engajamento e fortaleça a percepção de valor do projeto pela comunidade escolar.

1.1 Tema

Educação bilíngue e comunicação escolar.

1.2 Delimitação do tema

Percepções da comunidade escolar interna (professores e equipes pedagógicas) sobre a implantação de um programa de educação bilíngue, especialmente no que se refere à comunicação, em um Colégio da Rede Jesuíta de Educação.

1.3 Problema

Ao levar em conta a implantação do programa de educação bilíngue no Colégio Medianeira (Curitiba/PR) e seus impactos na comunidade escolar, propõe-se a seguinte pergunta: quais as percepções da comunidade escolar interna (professores e equipes pedagógicas) sobre o programa de educação bilíngue oferecido pela instituição, em especial no que se refere à comunicação a ele relacionada?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Reunir e analisar as percepções da comunidade escolar do Colégio Medianeira (professores e equipes pedagógicas) sobre o programa de educação bilíngue oferecido pela instituição, em especial no que se refere à comunicação a ele relacionada, visando a um maior engajamento à proposta.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar aspectos gerais acerca das concepções de educação bilíngue;
- b) Analisar a concepção de educação bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira, identificando suas características;

- c) Discutir desafios e possibilidades de ações de comunicação interna para o engajamento do público;
- d) Mapear o modo como a comunicação interna sobre o programa de educação bilíngue tem sido trabalhada, junto à comunidade escolar (professores e equipes pedagógicas), pelo Colégio Medianeira;
- e) Desenvolver um plano de comunicação interna, mediante a análise das percepções da comunidade escolar (professores e equipes pedagógicas), visando a um maior do engajamento ao programa de educação bilíngue da instituição.

1.5 Justificativa

Nos últimos anos, o número de escolas com programas de educação bilíngue tem aumentado consideravelmente no Brasil. Impulsionado pela necessidade de promover uma educação que desenvolva competências para o século XXI, o setor privado de Educação Básica passou a investir em novos modelos educacionais e a educação bilíngue é uma das estratégias utilizadas para a formação de sujeitos preparados para as demandas de um mundo que está interligado e em constante transformação.

Nesse contexto, o Colégio Medianeira, como instituição que busca se manter atualizada frente às demandas educativas desse século, iniciou em 2019 a implantação de um programa bilíngue. Essa iniciativa impactou toda a comunidade escolar, gerando dúvidas, insegurança e questionamentos sobre o programa.

Embora o programa bilíngue do Colégio Medianeira esteja apresentando bons resultados pedagógicos, observou-se a persistência de problemas relacionados à compreensão e aceitação da proposta de educação bilíngue da instituição. Muitos deles, por sua vez, dizem respeito a dúvidas que poderiam ser facilmente sanadas mediante uma comunicação institucional clara, assertiva e eficaz. Nesse sentido, parece consenso que o engajamento dos atores envolvidos passe, entre outros aspectos, pela melhoria da comunicação interna.

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de se produzir conhecimento sobre como a área de comunicação pode contribuir para o engajamento da comunidade escolar em novos projetos, a exemplo do Programa Bilíngue e, conseqüentemente, auxiliar na consolidação e no aprimoramento de

iniciativas educacionais, neste caso no âmbito da Rede Jesuíta de Educação. É importante apontar, também, que ainda existem lacunas na produção acadêmica sobre o tema em contexto brasileiro e, notadamente, no cenário da Rede – atualmente, em processo de implementação e consolidação de currículos bilíngues integrados em seus Colégios.

Assim sendo, além de contribuir para a qualificação do programa bilíngue do Colégio Medianeira, a investigação objetiva colaborar no preenchimento dessas lacunas. Ao destacar a importância da comunicação na implementação e consolidação de novos programas e ações em contexto escolar, os resultados do estudo podem servir como referência para outras instituições, tanto aquelas que estão investindo em um currículo bilíngue, como as que estão levando a cabo iniciativas inovadoras de outra ordem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está dividido em três seções. A primeira delas traz uma contextualização sobre a educação bilíngue, referenciando autores e suas conceituações sobre o tema. Para tanto, traça um panorama histórico da educação bilíngue no Brasil, discutindo questões pertinentes ao ensino bilíngue de língua adicional nesse contexto, bem como apresenta a proposta educativa de educação bilíngue nos colégios da Rede Jesuíta de Educação.

A segunda seção abarca o restante do referencial teórico que embasa a pesquisa, ao apresentar a importância da comunicação e sua relação com a gestão escolar. Nela, são abordados aspectos relevantes da comunicação como ferramenta estratégica e de engajamento, assim como mapeadas especificidades da comunicação interna.

A última parte deste capítulo, por sua vez, foi organizada a partir de um levantamento de estudos correlatos ao tema investigado, acompanhado de uma breve descrição desses estudos.

2.1 Educação bilíngue em discussão

A sociedade passou a demonstrar uma maior atenção pelo tema da educação bilíngue nas últimas décadas, sendo que o acesso massivo às tecnologias da informação e comunicação foi um dos fatores que contribuiu para este fenômeno. A possibilidade de estar com o mundo ao alcance das mãos, na brevidade de um toque, avivou a curiosidade por conhecer outras línguas e o desejo de autonomia para se comunicar e consumir informação, entretenimento e demais conteúdos que essas tecnologias proporcionam. No entanto, embora a educação bilíngue só tenha ganhado evidência e se tornado tema de interesse de famílias, escolas, mídias e da sociedade em geral nos últimos anos, pesquisas e estudos na área vêm sendo desenvolvidos há mais tempo.

A história da educação bilíngue remonta há séculos, quando diferentes culturas e comunidades interagiram e tiveram a necessidade de estabelecer meios de comunicação entre si. Isto é, a educação bilíngue não é um fenômeno exclusivo do século XX. De acordo com Mackey (1978 *apud* BAKER, 2001, p. 182), ela existe há mais de 5000 anos e está enraizada na história de diferentes países. É perigoso

considerá-la apenas como um fenômeno moderno ou contemporâneo, pois isso ignora suas origens históricas e o contexto político em que surgiu. A educação bilíngue está intimamente ligada a questões sociais, econômicas, culturais e políticas, como imigração, direitos civis e igualdade de oportunidades educacionais.

Segundo Fishman (1976 *apud* DE MEJÍA, 2002, p. 32, tradução nossa), “a própria educação bilíngue não é uma disciplina, é uma atividade interdisciplinar”¹. A partir dessa perspectiva, a educação bilíngue emerge como um tema de interesse multidisciplinar, atraindo pesquisadores de diversas áreas de estudo, o que contribui para a sua relevância e longevidade como objeto de pesquisa e discussão no meio científico. A complexidade inerente ao contexto educacional bilíngue, caracterizado pela interseção de elementos linguísticos, culturais, psicológicos e pedagógicos, desperta o interesse de estudiosos provenientes de disciplinas como Linguística, Psicologia, Sociologia, Antropologia, Educação, entre outras.

Nesse sentido, as abordagens teóricas e metodológicas interdisciplinares permitem uma análise mais abrangente e aprofundada desse fenômeno educacional, permitindo uma compreensão mais completa dos desafios e potencialidades relacionados ao ensino e aprendizagem de duas ou mais línguas. A diversidade de perspectivas contribui para a contínua investigação sobre práticas pedagógicas, desenvolvimento linguístico, formação de identidade cultural, políticas linguísticas e outros aspectos pertinentes à educação bilíngue, consolidando-a como um campo de estudo dinâmico e em constante evolução.

Ao longo do século XX, diversos pesquisadores têm dedicado seus esforços para contribuir com a compreensão dos conceitos e fundamentos da educação bilíngue, consolidando as bases teóricas que norteiam os estudos e pesquisas contemporâneas nesse campo. Como resultado, os conceitos relacionados à educação bilíngue apresentam algumas diferenças e similaridades, refletindo as perspectivas e abordagens disciplinares específicas de cada pesquisador. As contribuições desses pesquisadores têm proporcionado avanços significativos no campo da educação bilíngue, enriquecendo o entendimento sobre as práticas pedagógicas, o desenvolvimento linguístico e a formação de identidade cultural em contextos bilíngues e multilíngues.

¹ Texto original: Bilingual educational itself is not a discipline, it is an interdisciplinary activity. (DE MEJÍA, Anne-Marie. **Power, Prestige and Bilingualism: International Perspectives on Elite Bilingual Education**. Multilingual Matters, 2002)

De acordo com Baker (2001), a educação bilíngue é um conceito que envolve a oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento em duas línguas diferentes, com o objetivo de alcançar alta proficiência em ambas. Pode ser feita por meio de aulas estruturadas ou imersão em ambientes com ampla exposição às línguas-alvo. Seu propósito é desenvolver a competência linguística e cultural dos estudantes para o sucesso em um mundo globalizado.

Os conceitos de educação bilíngue apresentados por Anne-Marie de Mejiá (2002), Ofelia Garcia (2009) e Hamers e Blanc (2000) compartilham alguns aspectos consonantes. Os autores destacam o uso de dois ou mais idiomas como meios de instrução e aprendizagem em contextos educacionais, buscando promover o desenvolvimento acadêmico e a comunicação dentro da instituição educacional. Além disso, eles reconhecem a importância das línguas maternas e adicionais na construção do conhecimento em diferentes áreas curriculares.

O conceito defendido por Garcia, porém, vai além da ideia de usar apenas duas línguas separadas. A autora afirma que:

Mais do que qualquer outra coisa, a educação bilíngue é uma forma de oferecer educação significativa e equitativa, além de promover a tolerância em relação a outros grupos linguísticos e culturais. Dessa forma, os programas de educação bilíngue fornecem uma educação abrangente, ensinam em dois ou mais idiomas, desenvolvem múltiplas compreensões sobre línguas e culturas, e promovem a valorização da diversidade humana.² (GARCIA, 2009, p. 6, tradução nossa).

Essa abordagem ressalta o valor das práticas linguísticas multilíngues e multimodais do século XXI, propondo práticas curriculares, pedagógicas e de avaliação que respondam a essa complexidade.

O conceito de educação bilíngue apresentado por Hamers e Blanc (2000) é ainda mais abrangente e engloba qualquer sistema de educação escolar em que a instrução é planejada e fornecida em pelo menos duas línguas. Isso inclui programas que oferecem instrução em ambas as línguas simultaneamente, bem como programas de enriquecimento destinados a crianças do grupo majoritário e

² Texto original: More than anything else, bilingual education is a way of providing *meaningful and equitable education*, as well as an education that builds tolerance towards other linguistic and cultural groups. In so doing, bilingual education programs provide a general education, teach in two or more languages, develop multiple understandings about languages and cultures, and foster appreciation for human diversity. (GARCIA, Ofelia. **Bilingual Education in the 21st Century: A Global Perspective**, 2009)

programas de manutenção de grupo, que preservam e aprimoram a língua e a cultura da criança minoritária.

Pode-se dizer que os conceitos brevemente apresentados compartilham a ideia do uso de duas ou mais línguas como meios de instrução, mas cada abordagem destaca diferentes aspectos da educação bilíngue. De qualquer modo, embora com nuances distintas, as discussões sobre a temática, em resumo, acabam por envolver a valorização da diversidade linguística e cultural, ao buscarem garantir acesso igualitário à educação e promover o desenvolvimento acadêmico e identitário dos estudantes.

Por fim, além dos autores aqui citados, também trazem contribuições para o debate pesquisadores como Jim Cummins, Nancy Hornberger, Rebecca Freeman, Stephen May e Suresh Canagarajah, apresentando perspectivas relevantes sobre a importância e os desafios da educação bilíngue inclusiva em um mundo cada vez mais globalizado e multicultural.

2.1.1 Educação bilíngue no Brasil

De acordo com Ayrton Rodrigues (1993, *apud* Cunha, 2008), no Brasil pré-colonial, a diversidade linguística já se manifestava de forma expressiva, com cerca de 1200 línguas indígenas diferentes coexistindo no território. Essa rica diversidade de línguas refletia a ampla variedade de grupos étnicos que habitavam a região, cada um com sua própria língua e cultura. Com a chegada dos portugueses colonizadores, “houve um período em que, por razões sociais, econômicas e religiosas, eles aprenderam a falar a língua dos povos indígenas habitantes das costas do Brasil com os quais tiveram seus contatos iniciais” (BRAGGIO, 2009, p. 133).

Essa diversidade linguística foi ainda mais enriquecida, já que, além das línguas indígenas, línguas africanas foram agregadas ao cenário linguístico em razão do tráfico de escravos. Nesse contexto, um complexo emaranhado de línguas e culturas surgiu, contribuindo para a formação do Brasil enquanto uma nação plurilíngue e multicultural.

Entretanto, apesar do contexto multicultural e multilíngue existente no país desde a época da colonização, a sociedade brasileira mantém uma percepção

errônea de que o país é monolíngue. Essa percepção foi nomeada por Cavalcanti (1999) como o mito do monolinguismo no Brasil. De acordo com a autora:

Esse mito é eficaz para apagar as minorias, isto é, as nações indígenas, as comunidades imigrantes e, por extensão, as majorias tratadas como minorias, ou seja, as comunidades falantes de variedades desprestigiadas do português. Em segundo lugar, uma das razões para essa estranheza pode ser decorrente de o bilinguismo estar estereotipicamente relacionado às línguas de prestígio no que se convencionou denominar bilinguismo de elite. Em terceiro lugar, esses contextos bilíngues de minorias são (tornados) invisíveis, portanto, naturalizados, tanto por quem deles faz parte como pela sociedade envolvente, uma vez que as línguas faladas são de tradição oral, portanto estigmatizadas. (CAVALCANTI, 1999, p. 387).

Cavalcanti (1999) demonstra como o bilinguismo é muitas vezes estigmatizado e marginalizado, levando a uma invisibilidade dos contextos bilíngues de minorias. Essa marginalização é agravada pela associação entre o bilinguismo e as línguas de prestígio. Assim, a compreensão das línguas minoritárias e da educação bilíngue no Brasil não pode ser dissociada da persistente hierarquia linguística enraizada em uma história de colonização e dominação cultural.

Conforme afirma Megale (2019), a educação bilíngue é dividida em um segmento voltado para estudantes pertencentes a classes sociais privilegiadas e o outro para estudantes de grupos minoritários. Desta maneira, a percepção da educação bilíngue no Brasil muitas vezes está associada à elite e ao ensino de línguas de prestígio, como inglês, francês e espanhol. No entanto, essa hierarquia linguística, na qual o português e as línguas de prestígio foram elevadas, enquanto outras línguas foram consideradas inferiores, reflete como o histórico de colonização e dominação cultural ainda afeta a forma como as pessoas veem as línguas no país.

Essa realidade é reforçada pelo fato de que apenas uma minoria privilegiada tem acesso a essa educação bilíngue, enquanto comunidades linguísticas como imigrantes e falantes de línguas minoritárias são negligenciadas. A ausência de uma política linguística abrangente e a prevalência do monolinguismo resultam no silenciamento dessas vozes e na padronização cultural.

A virada do século XXI trouxe um aumento significativo no interesse pela educação bilíngue de línguas de prestígio no Brasil. Esse interesse não apenas responde à demanda global por proficiência em línguas adicionais, mas também à busca por inserção competitiva no cenário internacional. Esse movimento, embora tenha levado a um crescimento notável na oferta de educação bilíngue, também

trouxe à tona a necessidade urgente de uma regulamentação para esse tipo de educação, pois a ausência de diretrizes claras pode resultar em disparidades de qualidade, bem como em abordagens inadequadas para o ensino bilíngue, perpetuando desigualdades e reforçando a visão hierárquica das línguas.

Nesse contexto, as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Plurilíngue, estabelecidas pelo parecer CNE/CEB n. 2/2020, representam um marco significativo na busca pela regulamentação e pelo estabelecimento de padrões mais sólidos para a educação bilíngue no Brasil. O documento destaca os direitos linguísticos das populações indígenas e surdas e detalha normativas que asseguram a implementação de um ensino escolar bilíngue e intercultural para esses grupos. Além disso, o texto ressalta as conquistas históricas nesse campo e reconhece a riqueza da diversidade linguística do Brasil, que engloba tanto línguas indígenas quanto aquelas trazidas por imigrantes.

Dessa maneira, as diretrizes reforçam a relevância crucial da educação bilíngue e intercultural, ao mesmo tempo em que destacam iniciativas voltadas para a promoção e a preservação da pluralidade linguística do país. Porém, a implementação efetiva dessas diretrizes ainda enfrenta desafios, como a necessidade de formação adequada de professores, a adaptação dos currículos existentes e a promoção da participação ativa das comunidades linguísticas envolvidas.

Megale observa que, no contexto brasileiro, as escolas que se autodenominam bilíngues adotam abordagens distintas; a autora menciona algumas das propostas em vigor atualmente:

- Escolas bilíngues com um currículo no qual o português e o inglês estão integrados. Possuem um único currículo, com base no qual são feitas escolhas no que se refere a quais componentes curriculares serão ministrados em inglês ou em português. Normalmente, essa proposta está inserida em escolas que desde sua origem têm como objetivo o ensino bilíngue.
- Escolas bilíngues com um currículo adicional. Nelas, há a incorporação de um currículo, que, em geral, é fornecido por um sistema de ensino ou uma instituição que visa a implementação de programas bilíngues em escolas regulares. A maioria desses sistemas e programas baseia-se na abordagem Content and Language Integrated Learning (CLIL).
- Escolas bilíngues com um currículo optativo. Oferecem um período extra no qual os alunos, por opção, têm uma complementação em seus estudos em inglês, seja por meio de projetos desenvolvidos nessa língua, seja em aulas baseadas na abordagem CLIL. Essas propostas podem tanto ser elaboradas pela própria escola como terceirizadas. (MEGALE, 2019, p. 24).

A autora ainda destaca que o crescimento das escolas bilíngues no país se enquadra em uma dessas três abordagens e, predominantemente, ocorre no setor privado. Já é possível identificar, no entanto, instituições de ensino público que também oferecem educação bilíngue, conforme apresentado nas figuras 4 e 5.

Figura 4 – Início das escolas bilíngues no Distrito Federal

8/05/19 às 18h22 - Atualizado em 6/10/22 às 18h57

GDF começa a implementar escolas interculturais bilíngues

Jessica Antunes, da Agência Brasília

Excelência para TODOS O Governo do Distrito Federal deu o primeiro passo para implementação de escolas interculturais bilíngues. O projeto começará pelo Centro Educacional Lago Norte (CEDLAN), colégio de ensino médio em tempo integral. Ali, onde mais de 90% dos alunos são do Varjão, Itapoã e Paranoá, o francês fará parte do currículo regular. Isso integra a Bandeira Excelência para Todos, do Educa DF, plano estratégico para a educação na capital. A previsão é que o processo seja concluído gradativamente ao longo de três anos.

O memorando de entendimento para a implantação da primeira escola intercultural bilíngue da rede pública da capital foi assinado nesta quarta-feira (8), no Palácio do Buriti. O ato contou com a presença do governador Ibaneis Rocha, do secretário de Educação, Rafael Parente, do Secretário de Relações Internacionais do DF, embaixador Pedro Luiz Rodrigues, além do embaixador da França, Michel Miraillet. O projeto faz parte da



Governador Ibaneis Rocha assina o projeto de implementação de escolas interculturais bilíngues. Foto: Renato Alves / Agência Brasília

Fonte: <https://www.educacao.df.gov.br/gdf-comeca-a-implementar-escolas-interculturais-bilíngues/>. Acesso em: 29 set. 2023

Figura 5 – Escolas bilíngues no município do Rio de Janeiro

Aprendizagem

Escolas bilíngues na Rede Pública Municipal

18 Julho 2018 | Por Larissa Altoé



Foto: Alberto Jacob Filho

Desde 2013, o município do Rio oferece o aprendizado de uma segunda língua em algumas unidades escolares. Não tão somente como uma língua estrangeira, mas com a intensidade necessária para que as crianças adquiram familiaridade com o universo cultural proposto.

E.M. Dida Machado Fortes, bilíngue para Francês

Até 2017, eram nove escolas bilíngues para o Inglês e uma para o Espanhol.

Fonte: <http://www.multirio.rj.gov.br/index.php/reportagens/14064-escolas-bil%C3%ADngues-na-rede-p%C3%BAblica-municipal-de-ensino>. Acesso em: 29 set. 2023

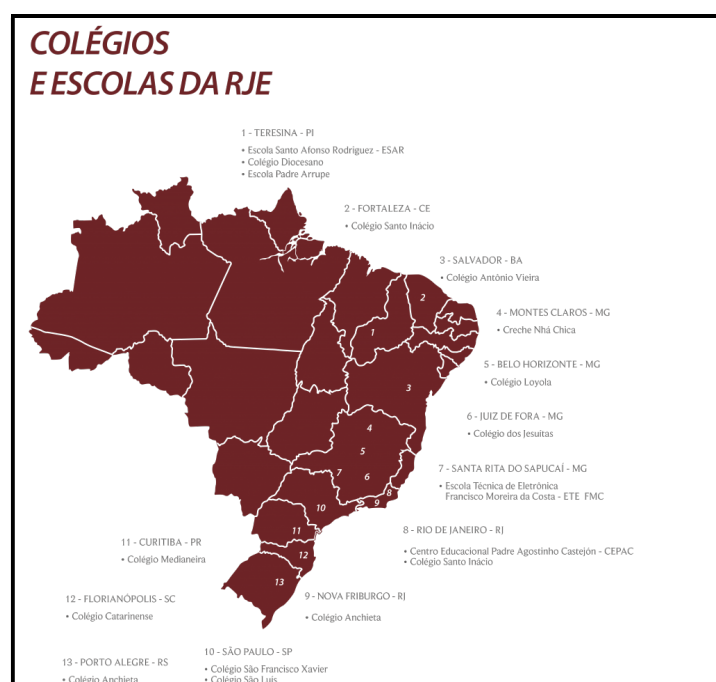
O Distrito Federal e o Rio de Janeiro foram pioneiros na implementação de escolas interculturais bilíngues na rede pública (Figuras 4 e 5). Essas iniciativas demonstram uma tendência crescente pela diversificação linguística na educação básica brasileira.

A diversidade linguística do Brasil é um tesouro cultural que deve ser celebrado e valorizado. Diante disso, torna-se evidente a necessidade de repensar a educação bilíngue no país. Isso requer não apenas a ampliação do acesso à educação bilíngue de línguas de prestígio, mas também o reconhecimento e a valorização das línguas minoritárias e das comunidades linguísticas marginalizadas. Uma abordagem mais inclusiva e equitativa da educação bilíngue pode desempenhar um papel fundamental na promoção da diversidade linguística, na preservação das identidades culturais e na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

2.1.2 Educação bilíngue na Rede Jesuíta de Educação

A Rede Jesuíta de Educação Básica (RJE) foi estabelecida no ano de 2014, unindo 17 unidades educativas que estão distribuídas de norte a sul do Brasil, conforme ilustrado na figura 6.

Figura 6 – Colégios e Escolas da RJE



Fonte: <https://www.colegioantoniovieira.com.br/o-vieira/rede-jesuista-de-educacao/>.
Acesso em: 28 ago. 2023.

A RJE é fundamentada em documentos norteadores, sendo o Projeto Educativo Comum (PEC) um dos principais referenciais. Além disso, outros documentos educativos delineiam os princípios e valores essenciais que orientam as práticas educacionais nas unidades de educação básica da Rede. Por meio desses documentos, a RJE busca assegurar a consistência institucional e manter-se alinhada com os princípios jesuítas, que incluem o compromisso com a justiça social, a promoção da equidade e a formação de indivíduos éticos e conscientes.

Figura 7 – Documentos Institucionais RJE



Fonte: <https://redejesuitadeeducacao.com.br/publicacoes/>. Acesso em: 28 ago. 2023.

A missão da RJE é “promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inacianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos” (RJE, 2021, p. 21). O PEC serve como bússola, ao direcionar as práticas educativas e reforçar o compromisso da RJE com a formação integral dos sujeitos, contemplando o aspecto acadêmico e o desenvolvimento das dimensões éticas, emocionais e sociais.

A essência da RJE reside na busca incessante por inovações educativas, com o estudante no centro do processo de aprendizagem. Essa abordagem está profundamente conectada com a sociedade e busca formar não apenas indivíduos dotados de competências acadêmicas, mas também cidadãos conscientes e compassivos, motivados a contribuir para a justiça e a transformação social.

A Rede Jesuíta de Educação tem dedicado atenção à perspectiva global como um princípio fundamental em sua proposta educativa, desde eventos como o Colóquio Internacional de Boston (2012)³ até os direcionadores pedagógicos universais da Companhia de Jesus (JESEDU 2017).⁴ A ênfase na tematização de aprendizagens relevantes e conectadas com a sociedade contemporânea se tornou um desafio essencial para as unidades educacionais da rede. Assim, a RJE se compromete com o trabalho educativo de maneira consciente para reconhecer a importância da educação para a cidadania global como um dos pilares fundamentais de sua proposta educativa.

Face a esse cenário, surge a necessidade de desenvolver um currículo que seja integrado e integrador, promovendo um diálogo efetivo entre o local e o global, mediado pelo idioma nacional e pela proficiência em língua adicional. O PEC explicita que “a fim de formar integralmente, e na perspectiva da cidadania global, temas candentes foram considerados, como o bilinguismo e as novas formas de aprender em ambientes virtuais” (RJE, 2021, p. 11).

Nesse contexto, a educação bilíngue emerge como uma estratégia importante para os colégios da RJE, visando não apenas ao domínio da língua adicional, mas também à promoção de uma formação integral que capacite os estudantes para uma participação ativa na cidadania global.

Isto deve levar a uma pedagogia e a um programa destinados a preparar os estudantes para entender e respeitar as culturas mundiais, respeitar e valorizar a diversidade, estar abertos a experiências de países, costumes e culturas diferentes das suas e para ter uma perspectiva global sobre as injustiças sociais.

Nossos colégios devem exigir:

- i. Proficiência em línguas estrangeiras;
- ii. Parcerias entre colégios ao redor do mundo;
- iii. Programas colaborativos entre colégios para examinar questões globais e iniciar projetos comuns.

Isto exigirá que nossos colégios vivam na criativa tensão de estar conscientes e enraizados nos contextos local e global. Queremos que nossos estudantes reconheçam, valorizem e celebrem sua comunidade,

³ O Colóquio Internacional de Boston foi o primeiro Colóquio Internacional de Educação Secundária Jesuíta e ocorreu em 2012 em Boston, EUA. O evento reuniu educadores de instituições jesuítas de todo o mundo com o propósito de desenvolver uma visão unificadora e celebrar a diversidade presente na rede global de colégios jesuítas.

⁴ Os direcionadores pedagógicos universais da Companhia de Jesus foram discutidos e formalizados durante o Primeiro Congresso de Delegados de Educação Jesuíta (JESEDU) realizado no Rio de Janeiro em 2017. Os Acordos Finais do JESEDU-Rio de 2017 representam um momento significativo de discernimento para atuar como um corpo universal com uma missão global, refletindo a integração e o compromisso pedagógico da Companhia de Jesus em nível global.

tradição e cultura locais e, ao mesmo tempo, sejam capazes de se comunicar, trabalhar e se identificar com outros membros de nossa comunidade global. (ICAJE, 2019, p. 67).

A educação bilíngue na RJE objetiva proporcionar aos estudantes as habilidades linguísticas necessárias para a comunicação eficaz em um contexto internacional. Além disso, promove uma compreensão mais profunda da diversidade cultural e das complexidades do mundo contemporâneo, contribuindo para que os alunos se tornem cidadãos globais verdadeiramente conscientes e comprometidos. Essa abordagem linguística não é apenas uma aquisição de habilidades práticas, ela também é um meio para promover a educação integral dos estudantes, permitindo-lhes explorar questões globais e se envolver de maneira ativa e compassiva.

A educação bilíngue na RJE não se limita ao ensino da Língua Inglesa como língua adicional; é uma estratégia educacional que transcende as fronteiras linguísticas e se alinha com os valores jesuítas de excelência acadêmica, justiça social e formação integral. Ela oferece aos sujeitos a oportunidade de desenvolver suas habilidades comunicativas em um ambiente que estimula o pensamento crítico, a reflexão ética e a ação transformadora.

A educação bilíngue está intrinsecamente ligada à visão de formar indivíduos que possam contribuir positivamente para um mundo cada vez mais interconectado e global, representando um passo importante em direção à realização da perspectiva global desejada pela Companhia de Jesus e pela RJE. Ela, além de formar os estudantes com habilidades linguísticas importantes, também os prepara a serem cidadãos globais que compreendem, apreciam e enfrentam os desafios da sociedade global contemporânea.

2.2 A importância da comunicação na gestão escolar

A gestão escolar é um processo complexo que envolve a coordenação de recursos, tomada de decisões estratégicas e, acima de tudo, a interação contínua com uma ampla comunidade de interessados. Nesse contexto, a comunicação se torna um pilar essencial que sustenta toda a estrutura da gestão educacional. Mais do que uma mera ferramenta administrativa, a comunicação é o elemento unificador de todos os membros da comunidade escolar em uma rede de informação, cooperação e compreensão recíproca.

Para melhor entender a relevância da comunicação na gestão escolar, é essencial reconhecer que uma escola é mais do que um espaço físico onde o conhecimento é transmitido. É, sim, um ambiente vivo e pulsante, habitado por estudantes, professores, pais, funcionários e membros da comunidade local. Cada um desses participantes desempenha um papel vital na busca da excelência educacional e no alcance das metas pedagógicas estabelecidas. No entanto, a coordenação eficaz de todos esses esforços só é possível por meio de uma comunicação clara e eficiente. Sobre essa dimensão, o PEC (2021), documento orientador da Rede Jesuíta de Educação, define que:

A comunicação é dimensão e meio de integração e partilha de informações que viabilizam a missão da Unidade Educativa. É insumo do trabalho de gestão, desde a Direção Geral até a sala de aula. Uma gestão eficaz dos processos comunicacionais garante o conhecimento de tudo o que afeta o exercício das funções de cada profissional, do trabalho demandado dos estudantes e do papel das famílias na educação escolar. (RJE, 2021, p. 54).

Corroborando essa orientação, Lück (2009) ressalta que a comunicação transcende a simples transmissão de informações. Ela é o meio pelo qual as visões e objetivos da escola são compartilhados, debatidos e internalizados por todos os envolvidos. De acordo com a autora:

A gestão da comunicação é, pois, um cuidado contínuo dos gestores escolares, e ela envolve, dentre outros aspectos, como as pessoas se comunicam, quais os conteúdos mais frequentes dessa comunicação, o que é expresso verbalmente e o que não é, como são as comunicações sublimares (gestos, expressões fisionômicas, tons de voz, olhares etc.), em que medida são utilizadas comunicações indiretas, quem se comunica mais amiúde e com quem deixa de se comunicar. (LÜCK, 2010, p. 151).

É por meio de uma comunicação clara, aberta e estratégica que se promove o engajamento de todos os membros da comunidade escolar, se estabelecem parcerias sólidas com as famílias, se mantém um ambiente de trabalho produtivo para os educadores e se cria um espaço de aprendizado enriquecedor para os estudantes. A comunicação une todas as partes da escola em um esforço conjunto para alcançar metas pedagógicas e promover um ambiente de aprendizado positivo.

Nesse sentido, investir na melhoria da comunicação não é apenas uma escolha sensata; é uma necessidade importante para o bom funcionamento e o contínuo aprimoramento das instituições educacionais. Portanto, a gestão escolar e

a comunicação eficaz caminham lado a lado, fortalecendo-se mutuamente e, assim, contribuindo para o sucesso e a excelência dos processos educativos.

2.2.1 Comunicação como ferramenta estratégica

A comunicação, em sua essência, é o processo de transmitir informações, ideias e sentimentos entre indivíduos ou grupos. No contexto da gestão escolar, esse processo desempenha um papel central, moldando a forma como uma instituição educacional interage com sua comunidade e atinge seus objetivos. Além disso, a comunicação não é apenas um meio de conexão, mas também uma ferramenta estratégica significativa, que pode determinar o sucesso ou o fracasso de projetos institucionais.

Comunicação estratégica pode ser definida como aquela “alinhada à estratégia geral da empresa para aprimorar seu posicionamento estratégico”⁵. Uma estratégia eficiente deve encorajar a empresa a enviar mensagens claras, compreensíveis e verdadeiras, comunicadas com paixão, e que sejam estrategicamente repetitivas e repetidas, além de serem consistentes (com seus diversos públicos). (ARGENTI, 2014, p. 33).

Kunsch (2016) reforça essa ideia, destacando que a comunicação estratégica é fundamental para o sucesso das organizações, considerando aspectos humanos e éticos e alinhando a comunicação com a missão e visão das instituições. Nesse contexto, Torquato (1986) enfatiza a relevância da comunicação para o planejamento estratégico das organizações. O autor afirma

que o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planejamento, necessárias para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais. O planejamento em comunicação, deve, pois, se atrelar ao planejamento estratégico. (TORQUATO, 1986, p. 92).

Portanto, a comunicação estratégica desempenha um papel central e é essencial para a integração das estratégias organizacionais, promovendo uma abordagem consistente.

Para que a comunicação funcione como uma ferramenta estratégica, é importante adotar uma abordagem de planejamento estruturado, conforme

⁵ ARGENTI, Paul A.; HOWELL, Robert A. e E BECK, Karen A., “The Strategic Communication Imperative”. *MIT Sloan Management Review*, primavera de 2005.

ressaltado por Kunsch (2016, 2019). Isso envolve análise ambiental, estabelecimento de metas claras, escolha adequada dos canais de comunicação e criação de mensagens coesas. O planejamento estratégico de comunicação deve ser flexível para se adaptar às mudanças do ambiente e envolver todos os níveis da organização na implementação das ações planejadas.

Além disso, a comunicação estratégica, conforme analisada por Torquato (1986), Kunsch (2019, 2016) e Cordeiro (2011), engloba vários elementos essenciais para o planejamento e a implementação eficaz da comunicação empresarial ou institucional. Um desses elementos é a ação integrada, que envolve a sincronia de meios, formas, recursos, canais e intenções para atingir os objetivos de comunicação. A definição de uma estrutura de coordenação é fundamental para viabilizar um modelo sinérgico de comunicação, permitindo o armazenamento e a disseminação adequados das informações, tanto internamente quanto externamente.

Outros elementos importantes incluem a criação de uma identidade corporativa transparente e sólida, baseada em valores, missão e visão consistentemente comunicados. A pesquisa de informações desempenha um papel vital, fornecendo dados e análises relevantes para embasar as decisões de comunicação. De igual modo, a comunicação estratégica também envolve o pensamento estratégico, a participação de toda a organização no planejamento e implementação das ações de comunicação, a consideração das demandas e expectativas dos públicos estratégicos, a base sólida para as decisões, a ética e transparência na comunicação e a compreensão das diferentes práticas e modalidades da comunicação organizacional.

A comunicação estratégica é uma ferramenta versátil e significativa que pode ser aplicada tanto na gestão empresarial quanto na gestão escolar. No contexto educacional, essa abordagem implica o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação abrangente, considerando a diversidade de públicos, incluindo estudantes, pais, professores e funcionários. Esse enfoque fortalece os laços da escola com sua comunidade educacional, promovendo uma comunicação transparente e relevante, alinhada com a visão institucional, como ressaltado por Kunsch (2016).

Independentemente do ambiente em que é aplicada, a comunicação estratégica se revela uma ferramenta de múltiplas dimensões, transcendendo os

setores. Tanto no contexto empresarial quanto no educacional, a aplicação inteligente dos princípios da comunicação estratégica se mostra uma prática perspicaz para se alcançar metas e objetivos específicos. Essa abordagem bem definida contribui para a construção de uma identidade consistente, a gestão da imagem e a preservação da reputação, garantindo que a mensagem seja entregue com clareza e esteja alinhada com a estratégia global da organização ou instituição (KUNSCH, 2016; ARGENTI, 2014). A comunicação estratégica se faz, portanto, um recurso indispensável na gestão, com implicações profundas, que podem significar o engajamento ou não em ações consideradas fundamentais e mesmo estruturantes das organizações.

2.2.2 Comunicação e Engajamento

O conceito geral de engajamento é intrinsecamente ligado a um construto motivacional positivo, caracterizado pela dedicação, interesse, grau de envolvimento, participação e absorção com determinado contexto ou atividade. Na gestão escolar, Lück explicita que a prática do engajamento:

envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas. Em suma [...] implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados. Portanto, é muito mais que adesão, é empreendedorismo comprometido. (LÜCK, 2013, p. 48).

No contexto educacional, o engajamento é fundamental para criar uma cultura organizacional caracterizada pela participação e pelo envolvimento de todos. Soares et al (2022) corrobora essa visão, ao afirmar que a comunicação organizacional é um elemento chave para estimular o engajamento dos colaboradores. Quando os profissionais se sentem acolhidos, seguros e valorizados, eles tendem a se envolver mais nas ações propostas, mantendo uma comunicação clara e aberta. Isso contribui para a criação de um ambiente colaborativo e melhora o relacionamento interpessoal. De acordo com os autores,

A comunicação na escola propicia a integração das pessoas que nela atuam ao mesmo tempo em que informa sobre o que acontece na mesma, de modo que se sintam parte dela, possibilitando assim o fortalecimento do relacionamento entre os diversos membros que a integram, o sucesso do trabalho em equipe e o aumento da eficácia das suas ações. (SOARES et al, 2022, p. 4).

Como enfatizado por Soares et al. (*ibidem*), a comunicação eficaz propicia um ambiente colaborativo em que os profissionais se sentem acolhidos, seguros e valorizados, o que os leva a ter um maior envolvimento nas ações e novos projetos.

Os estudos que vêm sendo desenvolvidos na área da comunicação organizacional e institucional contribuem para a qualificação dos processos comunicacionais no cenário complexo e dinâmico das instituições educacionais. Como enfatizado por Florczak:

A comunicação conquista novo lugar no contexto organizacional se for compreendida pela possibilidade relacional. Em relação dialógica com a gestão, poderá contribuir na produção de sentido dos novos elementos que se incorporam ao universo educacional, no estabelecimento e na manutenção do diálogo imprescindível entre pedagógico, administrativo, político e cultural e no compartilhamento de conhecimento e de vivências que poderão produzir saber específico para cada organização educacional. (FLORCZAK, 2011, p. 30).

Dessa forma, uma comunicação clara e correta é capaz de transmitir os valores, metas e objetivos da escola, alinhando as expectativas e proporcionando uma compreensão mais profunda do propósito do trabalho educacional (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014). Essa clareza na comunicação é fundamental para promover a interação e a troca de informações entre líderes, colaboradores, famílias e estudantes. Além disso, a comunicação desempenha um papel fundamental na construção de relacionamentos de confiança e respeito, o que tem um impacto direto no nível de engajamento e comprometimento com a organização (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014).

A gestão da comunicação entre todos os atores do contexto escolar é uma ação complexa, porém, essencial para alinhar estratégias, compartilhar boas práticas e enfrentar desafios comuns. Educadores e colaboradores que podem se comunicar abertamente com a gestão escolar se sentem mais capacitados a contribuir com ideias e soluções para melhorar o ambiente de ensino. Da mesma forma, gestores que podem comunicar eficazmente as metas e diretrizes da escola para suas equipes têm mais chances de inspirar colaboração e comprometimento.

No que diz respeito aos processos de comunicação que envolvem famílias e estudantes, escolas que mantêm uma comunicação aberta e constante com os pais e responsáveis têm mais chances de envolvê-los ativamente no processo educacional e estes, por sua vez, se sentem informados e valorizados pela escola. Os estudantes quando ouvidos e compreendidos, estão mais propensos a participar ativamente das atividades escolares.

A comunicação é, pois, uma ferramenta fundamental para promover o engajamento da comunidade escolar, pois ela integra, informa, alinha expectativas, constrói confiança e fortalece o relacionamento entre todos os membros da comunidade escolar. Para alcançar uma gestão escolar de sucesso e uma comunidade engajada, é essencial que as escolas adotem práticas de comunicação adequadas, garantindo que todos estejam conectados e comprometidos com a missão educacional da instituição.

2.2.3 Comunicação Interna

A comunicação interna se refere àquela que ocorre dentro de uma organização, envolvendo o fluxo de informações entre os membros da organização e a disseminação de mensagens relacionadas aos objetivos e valores comuns da organização (KUNSCH, 2019). Na visão de Curvello (2012):

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22).

Portanto, podemos entender que a comunicação interna é um processo de troca de informações, mensagens e conhecimentos dentro de uma organização, caracterizado pela dialogia entre os membros e níveis hierárquicos. Essa interação dialógica visa promover uma boa comunicação, garantindo que todos os envolvidos estejam alinhados e conectados em um fluxo contínuo de entendimento mútuo.

Isso inclui a comunicação que parte da alta direção para os funcionários, a que parte dos funcionários para a alta direção e a que ocorre entre os funcionários do mesmo nível hierárquico (TORQUATO, 1986). É importante notar, porém, que, ao nos referirmos ao contexto escolar, o público interno é composto por professores,

funcionários e alunos. No entanto, as famílias, embora não façam parte do público interno, também desempenham um papel importante, pois são parte integrante do processo educativo desenvolvido na instituição de ensino. Assim, todos aqueles que, de alguma maneira, participam e colaboram com a dinâmica escolar contribuem para a construção do ambiente educacional.

Do mesmo modo, vale observar que a comunicação interna não se limita a comunicados e transmissão de informações dentro do contexto organizacional. Argenti (2014) afirma que “no século XXI, comunicação interna é mais do que memorandos, e-mails, publicações e transmissões; trata-se de criar uma cultura corporativa com base em valores e ter o potencial para direcionar a mudança organizacional” (ARGENTI, 2014, p. 221).

Desta forma, um dos principais objetivos da comunicação interna é estabelecer uma comunicação clara e precisa entre as diferentes partes da organização, promovendo o entendimento mútuo e evitando ruídos e mal-entendidos que poderiam prejudicar o desempenho e a eficiência do trabalho, pois “uma comunicação interna eficaz gera diálogo na empresa, alimentando um senso de participação que pode fazer com que até as maiores empresas fiquem mais próximas dos corações e mentes de seus funcionários” (ARGENTI, 2014, p. 228). Através da comunicação interna, os funcionários têm a oportunidade de expressar suas opiniões, dúvidas e incertezas, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

No contexto escolar propriamente dito, a gestão da comunicação interna:

[...] demanda diversas formas de comunicação, uma vez que os atores externos, pais, comunidade e sociedade, também fazem parte da gestão da escola. Trata-se de uma comunicação que nem sempre segue padrões formais ou hierárquicos”. (DIAS, 2018, p. 42).

Por esta razão é fundamental que haja um alinhamento entre a comunicação e a gestão, garantindo que a mensagem transmitida esteja em consonância com os objetivos estratégicos da escola. A liderança da escola deve estar sempre atenta ao impacto que a comunicação tem no ambiente interno e externo e garantir que as mensagens sejam acreditadas pelos envolvidos (CORDEIRO, 2011).

É na instância de comunicação interna que talvez residam as maiores dificuldades de uma organização, pois envolve relações de poder, tomada

de decisões, transparência, diálogo. As prerrogativas da comunicação contemporânea, como a escuta, têm na comunicação interna uma vasta área de inserção. A dificuldade está na falta de sensibilização e compreensão, especialmente dos gestores, de que não há como evitar rádio-corredor, fofocas, boatos senão pela transparência na comunicação, que, por sua vez, implica transparência no modo de fazer a gestão. (GOULART, 2011, p. 105).

Em virtude disso, é fundamental que a gestão escolar reconheça a importância da comunicação interna e a integre em seu planejamento estratégico. Uma comunicação interna efetiva contribuirá para uma maior integração dentro da escola, promovendo um ambiente de diálogo, troca de informações e participação, o que resultará em uma gestão mais produtiva e confiável.

Santos (2011) enfatiza a relevância de estabelecer uma conexão significativa entre o líder e o colaborador como um aspecto central da comunicação interna. A comunicação entre os gestores escolares e a equipe docente é um dos pilares dessa dinâmica. A troca de informações, diretrizes e expectativas é essencial para alinhar os esforços de ensino, definir metas e garantir que todos compartilhem a mesma visão.

De acordo com Coutinho e Hiwatashi (2017), uma política de comunicação interna é tão importante quanto uma boa gestão de recursos humanos, pois a falta de uma política adequada de comunicação interna pode impactar negativamente a motivação dos funcionários. Para evitar problemas na comunicação interna, é necessário que os gestores escolares utilizem ferramentas para medir a eficácia de suas estratégias de comunicação:

A melhor maneira de avaliar a eficácia dos esforços de comunicação interna da empresa é determinar as atitudes dos funcionários em relação à empresa. Isso pode ser feito por meio de uma auditoria da comunicação. Com base nos resultados da auditoria, os profissionais de comunicação podem desenvolver o programa certo para a organização. (ARGENTI, 2014, p. 224).

Assim, os gestores estarão preparados a adaptar suas estratégias de acordo com as demandas do momento, possibilitando à escola uma evolução contínua e a capacidade de atender às necessidades da comunidade escolar.

A comunicação interna assume, assim, um papel de extrema importância na gestão escolar, uma vez que desempenha uma função essencial no êxito da instituição como um todo. É fundamental que essa comunicação seja conduzida de

maneira participativa, envolvendo e motivando todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar. Nesse sentido, ao reconhecer que a educação é uma jornada colaborativa, a comunicação interna se revela como uma ferramenta capaz de fortalecer as relações interpessoais e criar uma base sólida para o sucesso educacional.

2.3 Estado da Arte

O número de escolas com propostas de educação bilíngue com foco na língua adicional inglês em seus projetos educativos têm aumentado profusamente nos últimos quinze anos. Esse fato é resultado de diversos elementos que passaram a fazer parte das sociedades com a chegada do século XXI. Tendo em vista esse contexto, buscamos verificar no Banco de Teses e Dissertações da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação) o que tem sido produzido de conhecimento na área de educação bilíngue com foco em línguas adicionais nos últimos dez anos (2013-2023).

Visto que esta pesquisa engloba áreas relacionadas à comunicação e gestão escolar, além dos descritores relacionados à educação bilíngue de língua adicional, fizemos um levantamento das produções acadêmicas existentes na base de dados nessas áreas no recorte temporal selecionado.

Este levantamento não inclui pesquisas na área de educação bilíngue para surdos. Das 38 dissertações localizadas, oito delas foram produzidas no contexto de mestrados profissionais.

As combinações de descritores utilizadas para a pesquisa na base de dados e os resultados numéricos da busca estão relacionados abaixo:

Tabela 1

Relação das teses e dissertações encontradas com os *descritores educação bilíngue**, *comunicação escolar* e *gestão escolar* entre 2013 e 2023.

Filtros	Dissertações	Teses	Total
Educação bilíngue. Escola.	12	3	15
Educação bilíngue. Língua adicional.	2	0	2
Educação bilíngue. Línguas de prestígio.	1	0	1
Educação bilíngue. Inglês.	4	2	6

Comunicação escolar.	1	0	1
Educação. Comunicação institucional.	12	1	13
Educação bilíngue. Gestão escolar.	1	0	1
Gestão escolar. Inglês.	5	0	5
Número total de pesquisas	38	6	44

Fonte: Banco de Teses e Dissertações da CAPES/MEC em março de 2023.

Dos 44 trabalhos identificados a partir das diferentes combinações de descritores, verificamos que oito deles se aproximam do tema desta pesquisa e contribuem para a elaboração de reflexões e referencial teórico deste trabalho. Para a seleção desses trabalhos, consideramos como critérios de inclusão as pesquisas que abordam diretamente a educação bilíngue com foco em línguas adicionais no contexto brasileiro, aquelas que exploram a comunicação interna ou institucional em ambientes escolares, bem como os estudos de caso que examinam práticas de gestão escolar em contextos bilíngues. Por outro lado, foram excluídos trabalhos que tratam de educação bilíngue para surdos, já que o foco desta pesquisa está no ensino de inglês como língua adicional, assim como aqueles que, embora mencionem a comunicação, não a abordam de forma substantiva no contexto escolar. Também foram desconsideradas as pesquisas centradas exclusivamente na Educação Superior, visto que o interesse deste estudo reside na Educação Básica. Esses critérios permitiram uma seleção dos estudos mais pertinentes, garantindo que o referencial teórico seja sólido e diretamente aplicável ao tema central desta pesquisa.

Na dissertação *Inglês na Escola Pública de Juiz de Fora: fotografias em perspectiva*, Maximiano (2015) analisou discursos diretos e indiretos de atores escolares a respeito do ensino de inglês em duas escolas públicas de Juiz de Fora/MG. A pesquisadora concluiu “que o que as pessoas dizem sobre determinado assunto, muitas vezes, não se trata de uma opinião individual, mas de um pensamento construído socialmente, o que interfere nas maneiras de pensar e agir de grupos de pessoas” (MAXIMIANO, 2015, p. 8). Essa dissertação traz aproximações teóricas relacionadas à relevância da educação bilíngue para a sociedade global do século XXI e contribuiu para uma possível análise da comunicação escolar pelo aporte teórico da análise do discurso.

Fortes (2015), em sua tese de doutorado intitulada *Entre o Silêncio e o*

Dizível: Um Estudo Discursivo de Sentidos de Bilinguismo, Educação Bilíngue e Currículo em Escolas Bilíngues Português-Inglês, analisou os significados de educação bilíngue, bilinguismo e currículo em escolas bilíngues português-inglês no Brasil. A pesquisadora utilizou a análise do discurso pecheutiana para investigar os diversos contextos discursivos que envolvem o tema. Fortes (2016) organizou sua pesquisa em quatro arquivos discursivos (discurso científico, discurso político e educacional, discurso institucional e discurso profissional) e desenvolveu uma análise discursiva desses materiais utilizando como suporte teórico autores da sociolinguística, linguística aplicada e análise do discurso.

O estudo de Speakes (2017), *Educação bilíngue para quê e para quem? O que motiva os pais que escolhem uma escola bilíngue*, apresenta um debate sob o ponto de vista das ciências sociais a respeito do que leva as famílias a optarem por escolas com propostas de educação bilíngue para seus filhos. A hipótese que guiou a pesquisa foi de que as famílias objetivam oportunizar aos seus filhos a competência linguística na língua inglesa para que, futuramente, eles possam transformar esse conhecimento em capital econômico ou, em outros casos, proporcionar a ascensão social ou a manutenção de classe social que a educação dos filhos representa.

A dissertação *Educação bilíngue e política linguística: implicações didático pedagógicas no ensino de línguas em uma escola bilíngue no interior da Bahia*, de Silva (2019) desenvolve um estudo sobre educação bilíngue e políticas linguísticas no Brasil. O pesquisador contextualiza seu estudo no âmbito de um projeto de escola bilíngue no interior baiano. Os resultados da pesquisa podem contribuir para futuras problematizações a respeito do tema.

Camargo (2021), em sua dissertação *Os multiletramentos e o contexto de educação bilíngue de línguas de prestígio: um estudo de caso*, investiga as diferentes concepções de multiletramentos no Brasil e como esses multiletramentos são trabalhados no contexto de educação bilíngue de línguas de prestígio. A pesquisa traz algumas contribuições importantes: a conceituação de educação bilíngue de línguas de prestígio e a contextualização do surgimento dessas escolas, o panorama a respeito da (não) legislação desse modelo educacional e os “multiletramentos como uma perspectiva realmente efetiva e pertinente para a promoção de uma educação bilíngue que se pautem pelos princípios da justiça social” (CAMARGO, 2021, p. 135).

Em *A comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará: o que pensam os gestores da nova instituição de educação profissional tecnológica*, dissertação desenvolvida no âmbito do mestrado profissional, Martins (2013) buscou identificar a compreensão dos gestores públicos sobre a comunicação institucional em um Instituto Federal de Educação. No desenvolvimento da pesquisa, a autora apresenta uma revisão bibliográfica acerca das teorias da comunicação e o papel da escola de acordo com a visão de Paulo Freire e Althusser.

Pereira (2013) também se dedicou ao estudo da comunicação institucional no âmbito educacional. Em sua dissertação *Desafios da Comunicação Institucional na Implantação da Reforma Curricular do Ensino Médio na Jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Passos*, o pesquisador analisou como aconteceu o processo de implementação da política pública para o Ensino Médio vigente no Estado de Minas Gerais em três escolas estaduais pertencentes à Superintendência Regional de Ensino de Passos. Pereira (2013) se propôs a analisar a forma como as normatizações dessa nova política pública foram comunicadas para a comunidade escolar. Ao final da pesquisa, foram constatados problemas na comunicação institucional durante o processo de implementação da política pública.

Em *Agenda da política e gestão das escolas experimentais bilíngues português-inglês da Prefeitura do Rio de Janeiro*, Fonseca (2018) se propôs a esclarecer o contexto de uma política da rede municipal de educação do Rio de Janeiro, que envolveu a ampliação do ensino de língua inglesa e a parceria com a iniciativa privada na gestão escolar de escolas experimentais municipais bilíngues português-inglês. A dissertação de Fonseca (2018) contribuiu para esta pesquisa, pois discute aspectos sobre a gestão escolar em escolas de educação bilíngue.

A leitura das referidas dissertações e tese contribuiu para a busca de novos referências teóricas, despertou a curiosidade para a pesquisa em outras áreas referentes ao tema e proporcionou maior percepção de possibilidades de análises para este estudo.

Observamos, por meio dos trabalhos correlatos, que não há, em contexto brasileiro pesquisas que tratem especificamente sobre comunicação escolar. Os resultados da busca com o descritor *comunicação escolar* trouxeram trabalhos que discorrem sobre o uso das ferramentas TICs (tecnologias da informação e

comunicação) em sala de aula e do desenvolvimento de aplicativos/software para comunicação em escolas. As pesquisas encontradas que tratam sobre comunicação em ambiente educacional geralmente tratam da Educação Superior e, quando se referem à Educação Básica, não dizem respeito ao contexto de educação bilíngue.

Embora investigações no campo de educação bilíngue de línguas adicionais estejam se tornando mais volumosas nos últimos anos, pudemos notar com os resultados descritos que há a necessidade de mais estudos sobre o tema nas diversas áreas e setores que compõem uma escola e sua comunidade educativa. Deste modo, esta pesquisa poderá contribuir para a produção de conhecimento sobre comunicação escolar, gestão escolar e educação bilíngue.

2 METODOLOGIA

Esta seção visa a apresentar os métodos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Adotamos uma abordagem qualitativa, conforme proposto por Yin (2016) e Creswell (2007), mediante um estudo de caso único focado na implementação do programa bilíngue no Colégio Medianeira. A coleta de dados envolveu a aplicação de um questionário online e análise documental, abrangendo documentos internos do colégio, documentos da RJE, website do colégio e e-mails.

Os participantes da pesquisa foram exclusivamente os professores e equipes pedagógicas do Ensino Fundamental. A análise de conteúdo, baseada em Bardin (2021), foi a principal técnica utilizada para interpretar os dados coletados.

3.1 Local de estudo

3.1.1 Colégio Medianeira

O Colégio Nossa Senhora Medianeira é um dos dezessete centros educativos da Rede Jesuíta de Educação. Foi fundado em 1957, na cidade de Curitiba, pelo Padre Oswaldo Gomes.

Figura 8 – Primeiras turmas e professores



Fonte: Acervo do Colégio Medianeira

De acordo com o que está documentado em seu Projeto Político-Pedagógico, a instituição tem como objetivo a formação integral dos estudantes, promovendo uma compreensão centrada em Jesus Cristo. Desta forma, sua missão é bem definida, pois o colégio oferece uma educação que engloba uma visão de Deus, da humanidade e do mundo. Em contraste com a sociedade contemporânea, que muitas vezes desrespeita os valores essenciais do ser humano, o Colégio Medianeira busca oferecer uma experiência de relações que promovam a humanização e a solidariedade.

Atualmente, o Colégio atende a uma média de 1620 estudantes e possui uma equipe de aproximadamente 281 educadores, oferecendo desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, nos períodos da manhã e tarde. O campus, localizado no bairro Prado Velho, nas proximidades do centro da cidade, é extenso, cobrindo mais de 144 mil metros quadrados, caracterizado por seu amplo espaço verde, conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9 – Vista panorâmica do Colégio Medianeira



Fonte: Acervo do Colégio Medianeira, 2019.

O Colégio Medianeira conta com uma boa infraestrutura, com recursos que apoiam as atividades escolares e a comunidade educacional, incluindo bibliotecas, ginásios esportivos, áreas arborizadas, campos esportivos, laboratórios de ciências, espaço *maker*, laboratório de informática, cozinha experimental, hortas, espaços ao

ar livre para aulas, teatros gregos, auditórios, salão nobre e pátios cobertos. Além disso, o campus oferece estacionamentos para educadores, famílias, visitantes e vans escolares, bem como um restaurante, duas cantinas, o espaço do Grupo Escoteiro Nossa Senhora Medianeira e uma escola de inglês anexa ao prédio administrativo. A Figura 10 nos mostra uma sala de aula com vista para o lago, um exemplo da integração da natureza ao ambiente de aprendizagem.

Figura 10 – Sala de aula do lago



Fonte: Acervo do Colégio Medianeira

O colégio também possui um Centro de Educação Ambiental (CEA), localizado na cidade de Piraquara, a aproximadamente 30 quilômetros da sede. Esta área de 2 milhões de metros quadrados preservados é frequentemente usada por professores e estudantes como um local de estudo, interação social e lazer.

Figura 11 – Casa do CEA



Fonte: Acervo do Colégio Medianeira, 2019.

O Colégio Nossa Senhora Medianeira desempenha um papel fundamental na formação integral de seus estudantes, alinhando-se a uma visão educacional centrada na compreensão crítica da cultura e na concepção cristã da realidade. Com uma história rica e um compromisso constante com a excelência educacional, o Colégio é uma referência educacional em Curitiba e desempenha um papel significativo na formação de jovens para um mundo em constante transformação.

3.1.2 O Programa Bilíngue no Colégio Medianeira

Há alguns anos, o Colégio Medianeira tem buscado a qualificação dos processos de ensino e aprendizagem do componente Inglês. Em 2015, o grupo de professoras do componente Língua Estrangeira Moderna (LEM)⁶ participou de um seminário de estudos e discussões, que tinha por objetivo estabelecer qual seria o foco do trabalho com a língua adicional na instituição. Naquela ocasião, a carga horária semanal do componente era de duas aulas semanais e ficou estabelecido que o ensino da língua adicional teria a finalidade de instrumentalizar os estudantes para a leitura e escrita.

Dois anos depois, percebeu-se que o perfil dos estudantes havia mudado e, com isso, seus interesses também haviam sofrido mudanças significativas. Estudantes e famílias apontaram para a necessidade de um conhecimento da língua adicional em todas as suas habilidades comunicativas (leitura, escrita, oralidade). Nós, enquanto escola, novamente reavaliamos a forma como estávamos trabalhando com a língua adicional e qualificamos nossas práticas.

Uma das grandes dificuldades vivenciadas pelo grupo de professoras de inglês dos anos finais do Ensino Fundamental era a grande disparidade linguística entre os estudantes. As turmas eram compostas por estudantes com níveis linguísticos que variavam de básico a avançado e essa heterogeneidade trazia alguns entraves na condução das aulas de Inglês, pois os estudantes com níveis mais básico se sentiam desconfortáveis em participar das aulas e demonstravam muita dificuldade com o aprendizado da língua, enquanto os estudantes mais avançados geralmente se sentiam pouco desafiados e acabavam por perder o interesse pelas aulas.

⁶ Até o ano de 2020 a instituição ofertava Inglês e Espanhol no componente de Língua Estrangeira Moderna (LEM).

Para solucionar o problema da desigualdade linguística entre os estudantes, optamos por formar turmas niveladas. Em 2018, as turmas dos anos finais passaram a ser formadas por dois níveis linguísticos, um nível mais básico e outro dos estudantes mais avançados. A partir desse movimento de qualificação no componente Inglês, as professoras puderam desenvolver estratégias específicas para cada grupo. Nas turmas de níveis mais avançados, as aulas passaram a ser ministradas apenas na língua alvo e a exposição à língua tornou-se maior; com isso, os estudantes começaram a mostrar mais interesse pelas aulas e apresentar melhores resultados em suas produções, enquanto nas turmas de nível básico os estudantes se mostraram mais confiantes e confortáveis ao utilizar a língua na oralidade e ficaram mais participativos.

As mudanças para a qualificação do processo de ensino e aprendizagem que se deram no componente Inglês vieram ao encontro da orientação estabelecida pela Rede Jesuíta de Educação em 2017, no que tange à implantação de programas de educação bilíngue em seus centros educativos.

Em 2019, o Colégio Medianeira iniciou a implantação do Programa Bilíngue para o Ensino Fundamental. Esse processo foi pensado para ocorrer em etapas. A primeira fase do projeto deu-se com a implantação do programa nas séries iniciais do EF e, no ano seguinte, ocorreu a inserção do programa nas séries finais do Ensino Fundamental.

A implantação do programa de educação bilíngue causou alguns impactos na comunidade escolar, pois exigiu mudanças na organização da grade curricular vigente em parte dos anos escolares do EF. Foi necessário aumentar a carga horária de aulas, passando de um total de 25 horas/aula semanais para 30 aulas/semanais, a fim de atender a proposta do projeto, que previa uma carga horária de cinco aulas semanais de Inglês. Outro impacto significativo foi a parceria firmada entre o Colégio Medianeira (seguindo a orientação da RJE) e a empresa International School (IS), que seria responsável por fornecer uma “solução bilíngue”⁷ para os colégios da Rede.

⁷ Com a expansão do ensino bilíngue de línguas de prestígio no Brasil, empresas educacionais e editoras têm incluído em seus catálogos de produtos e serviços as “soluções bilíngues”. Estas são um pacote de produtos que, geralmente, englobam os materiais didáticos físicos, digitais e serviços de assessoria comercial e pedagógica para auxiliar as escolas na implantação e condução de seus projetos de educação bilíngue.

Essa parceria, notadamente, trouxe consequências para a comunidade escolar. Em relação ao grupo de professoras de inglês, o impacto foi referente ao trabalho pedagógico, pois havia um engessamento na condução das práticas pedagógicas, estabelecidas pela metodologia de trabalho da IS. No que se refere às famílias, o ajuste nas mensalidades escolares, devido ao valor dos materiais didáticos e ao aumento de carga horária, causou forte descontentamento.

Considerando essas repercussões ao longo de 2019, a direção acadêmica optou por mudar a rota de trabalho para os anos finais do EF, que iniciariam no programa bilíngue no ano seguinte. Para tanto, direção acadêmica, coordenação, supervisão pedagógica e supervisoras do programa bilíngue, redefiniram estratégia e metodologia empregadas para os anos finais do EF. Optou-se, assim, pela não manutenção da parceria com a empresa e pela adoção do pacote de produtos de uma editora, com o intuito de dar mais autonomia de trabalho para a equipe docente e reduzir os custos de materiais para as famílias.

O programa bilíngue em vigência atualmente nos anos finais do Ensino Fundamental estabelece uma carga horária de cinco aulas semanais no componente curricular Inglês. As aulas são ministradas na língua adicional e têm o foco de desenvolver as competências linguísticas dos estudantes através de metodologias que contemplam o uso da língua adicional para o aprendizado de conteúdos das diversas áreas do conhecimento e como meio de instrução para o multiletramento. A implementação do programa de educação bilíngue no Colégio Medianeira foi um primeiro passo para a construção de um currículo bilíngue integrado.

Em 2019, a Unisinos Education passa a ser a nova parceira da RJE, ao desenvolver a proposta de trabalho com o currículo bilíngue integrado. Este modelo de educação bilíngue surgiu com o objetivo de atender ao Projeto Educativo Comum dos colégios da RJE e dar subsídios para que possamos formar os estudantes para o exercício da cidadania global. A partir de então, as unidades educativas da RJE iniciaram a formação de educadores para a implementação do currículo bilíngue integrado com a assessoria da equipe Unisinos Education.

O currículo bilíngue integrado será, portanto, a materialização de alguns direcionadores estabelecidos pelo Projeto Educativo Comum (2021-2025) em relação à transversalidade, interdisciplinaridade e ao bilinguismo. O propósito de um currículo bilíngue integrado é o de proporcionar aos nossos estudantes a integração das diversas áreas do conhecimento – através da transversalidade e

interdisciplinaridade – com o desenvolvimento e uso das línguas de instrução como prática social.

3.2 Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho adota uma abordagem qualitativa, baseada em Yin (2016), que a descreve como uma possibilidade de pesquisa que busca compreender e interpretar fenômenos sociais mediante uma análise em profundidade de dados não numéricos. Ainda de acordo com o autor, essa abordagem é caracterizada pela flexibilidade metodológica, permitindo que os pesquisadores adaptem suas estratégias e procedimentos de acordo com as necessidades do estudo.

Creswell (2007) descreve a pesquisa qualitativa como uma técnica na qual o pesquisador busca entender as múltiplas perspectivas e significados construídos social e historicamente pelas experiências individuais. Nessa abordagem, “o pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados” (CRESSWELL, 2007, p. 35).

Para alcançar os objetivos almejados, foi realizado um estudo de caso único. “O estudo de caso único refere-se a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno etc. Constitui a modalidade mais tradicional de estudo de caso, embora não seja atualmente a mais frequente” (GIL, 2022, p. 122). Nosso estudo propriamente dito focou a atenção em um único objeto de pesquisa, que, neste caso, diz respeito ao processo de implantação do programa bilíngue no Colégio Medianeira. Para tanto, buscou reunir e analisar as percepções da comunidade escolar em relação a esse processo.

Abordamos a questão por meio de uma investigação aprofundada, coletando dados emergentes abertos, com o objetivo principal de desenvolver um plano de comunicação interna, visando a um maior engajamento à proposta de educação bilíngue da instituição. Essa abordagem nos permitiu compreender as perspectivas, opiniões e experiências dos diferentes sujeitos envolvidos na pesquisa em relação ao programa.

Por fim, aponta-se que a escolha por um estudo de caso único se justifica pela relevância e singularidade do objeto de pesquisa, que se concentra em um

contexto específico e complexo de implementação de um novo programa em contexto escolar.

3.3 Coleta de dados e instrumentos

A coleta de dados é uma etapa fundamental da pesquisa qualitativa. Segundo Creswell:

Os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas desestruturadas (ou semiestruturadas), documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações. (CRESWELL, 2007, p. 189).

Como principal instrumento de coleta de dados, utilizamos um questionário online composto por 18 perguntas, o qual pode ser consultado no Apêndice B. O instrumento combinou questões fechadas com escala Likert, para quantificar opiniões e atitudes, e questões abertas, para permitir uma exploração mais aprofundada das percepções dos participantes. Esse questionário foi enviado a 71 educadores do Ensino Fundamental, incluindo professores de todos os componentes curriculares, orientadores de aprendizagem, supervisores pedagógicos e coordenadoras de unidade. O objetivo do questionário era coletar percepções dessa comunidade escolar, que está diretamente envolvida na implementação do programa bilíngue do Colégio Medianeira.

O convite para participação na pesquisa foi feito inicialmente de forma presencial, durante uma reunião pedagógica com a presença dos educadores. Posteriormente, o convite foi reforçado por e-mail, enviado pelas equipes pedagógicas. O questionário permaneceu aberto para respostas por um período de duas semanas.

Conforme Stake (2016) ressalta, os questionários são ferramentas que podem ser utilizadas para pesquisas quantitativas e qualitativas. No que diz respeito às pesquisas qualitativas, o autor enfatiza que os questionários são uma forma de obter respostas de uma grande quantidade de entrevistados. Além disso, esses questionários servem para a coleta de dados agregados, nos quais as respostas individuais são agrupadas para análise. Como Stake (2016, p. 112) observa, “em muitos estudos qualitativos, os itens do questionário são itens

interpretativos, cada um devendo ser considerado separadamente”. Isso destaca a importância de uma abordagem cuidadosa na análise das respostas individuais nos questionários qualitativos.

Também utilizamos a análise de documentos vinculados ao programa. De acordo com Gil (2022), a análise documental envolve a utilização de textos como dados empíricos para reconstruir casos e produzir interpretações. Nesse tipo de análise, examinamos fontes de informação que ofereceram detalhes relevantes para o estudo. Essas fontes incluíram o website do Colégio Medianeira, e-mails institucionais, peças publicitárias relacionadas ao programa bilíngue, textos informativos e comunicados da direção acadêmica, coordenações e supervisões escolares, entre outros documentos que se fizeram relevantes. Essa abordagem nos permitiu obter informações abrangentes sobre a implementação do programa bilíngue no Colégio.

Dessa forma, adotamos uma abordagem abrangente de coleta de dados, que combinou análise documental e questionário online para obter uma compreensão mais completa das percepções e experiências da comunidade acadêmica do Colégio Medianeira em relação ao programa de educação bilíngue que vem sendo implementado nos últimos anos.

3.4 Participantes da pesquisa

A pesquisa envolveu 23 professores e equipes pedagógicas do Ensino Fundamental do Colégio Medianeira, representando 32,39% da população, que atuam diretamente na implementação do programa bilíngue. A escolha desse grupo foi fundamentada pela relevância de suas experiências e percepções em relação ao currículo bilíngue, que são cruciais para a compreensão do impacto e das dinâmicas do programa na prática pedagógica.

Embora a concepção de comunidade escolar adotada neste estudo esteja alinhada com as perspectivas de Freire (2018) e Lück (2009, 2013), que incluem uma visão mais ampla da comunidade escolar como um todo, composta por alunos, professores, funcionários, direção da escola, pais, familiares e comunidade local, o foco da pesquisa recaiu exclusivamente sobre os docentes e equipes pedagógicas do EF, conforme já mencionado. Essa delimitação foi necessária para garantir a

profundidade e a especificidade da análise, concentrando-se nos agentes que estão diretamente ligados com a implantação do programa bilíngue.

Freire (2018) descreve a comunidade escolar como uma extensão da própria comunidade em que a escola está inserida, onde todos os membros têm voz e participam ativamente da construção do conhecimento. Lück (2009, 2013), por sua vez, amplia essa concepção, ao afirmar que a comunidade escolar abrange todos os indivíduos que influenciam a vida escolar, destacando o papel de alunos, professores, funcionários, direção e pais.

Apesar de reconhecer a importância dessa visão abrangente da comunidade escolar, a presente investigação, deliberadamente, focou em um grupo específico de participantes — os professores e equipes pedagógicas do Ensino Fundamental — devido ao papel central que desempenham na execução do programa de educação bilíngue. Essa escolha foi motivada pela necessidade de obter uma compreensão detalhada das práticas pedagógicas, desafios e percepções relacionados diretamente ao ensino bilíngue.

Portanto, a pesquisa se concentrou em um recorte específico que reflete a realidade cotidiana daqueles que estão na linha de frente do processo educacional bilíngue no Colégio Medianeira, assegurando que os dados coletados sejam diretamente relevantes para o objetivo do estudo.

3.4.1 Cuidados Éticos

Durante a condução da pesquisa, foram observados cuidados éticos para garantir a proteção e o respeito aos participantes envolvidos. Considerando que os participantes eram professores e equipes pedagógicas do EF, que estão diretamente envolvidos na implementação do programa de educação bilíngue, assegurou-se que todos eles fossem informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados e a utilização dos dados coletados.

Antes da coleta, todos os participantes foram convidados a participar voluntariamente da pesquisa e receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual estavam detalhadas as informações sobre a pesquisa, incluindo seus direitos de retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. A confidencialidade e o anonimato dos participantes foram garantidos e todos os

dados coletados foram tratados de forma a proteger a identidade dos respondentes, sendo utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

3.5 Técnica de análise de dados

Conforme descrito anteriormente, os dados para esta pesquisa foram coletados a partir de questionário online com sujeitos da comunidade escolar e documentos do colégio (e-mail, peças publicitárias, comunicados, textos acadêmicos etc.), que fazem referência ao programa de educação bilíngue que vem sendo implementado desde 2019. De acordo com Creswell (2007),

O processo de análise de dados consiste de extrair sentido dos dados de texto e imagem. Envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados. (CRESWELL, 2007, p. 194)

A partir dos dados produzidos no decorrer da investigação, empregou-se a análise de conteúdo para a interpretação dos dados coletados, com o intuito de compreender e identificar padrões relacionados à implementação do programa de educação bilíngue no Colégio Medianeira. Isto é, a análise de conteúdo foi a técnica escolhida para analisar os dados coletados por meio de questionário online e da reunião de um conjunto de documentos. O trabalho de análise de conteúdo é explicado por Bardin (2014) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2021, p. 44).

Ainda de acordo com Bardin (2021), a análise de conteúdo se organiza em três fases: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização, em que são estabelecidos os objetivos da análise, escolhidos os documentos a serem analisados e formuladas as hipóteses. A exploração do material consiste na aplicação das decisões tomadas na pré-análise. Nesta fase, são realizadas as operações de codificação, decomposição

ou enumeração, de acordo com as regras previamente estabelecidas (BARDIN, 2021). A última fase, a de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, é uma etapa importante no processo de análise de conteúdo. Este momento envolve a organização e análise dos resultados brutos da pesquisa, a aplicação de técnicas estatísticas para extrair informações significativas, a realização de inferências com base nos resultados e a interpretação dos achados obtidos.

O objetivo da análise de conteúdo consiste, assim, em descrever e interpretar os significados presentes nas mensagens obtidas pelos dados coletados, utilizando diferentes técnicas, como análise de palavras associativas, análise de respostas a perguntas abertas, análise de comunicações de massa e entrevistas. A análise de conteúdo permite inferir conhecimentos sobre as condições de produção ou recepção das mensagens, com base em indicadores quantitativos ou qualitativos (BARDIN, 2021).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A implementação de uma proposta de educação bilíngue em uma instituição de educação básica é um processo complexo que exige um planejamento detalhado. No Colégio Medianeira, a transição para um currículo bilíngue integrado apresentou desafios, que foram investigados, notadamente, por meio de um questionário aplicado aos educadores. Este capítulo analítico visa explorar três ênfases identificadas nas respostas dos educadores: a compreensão e adesão à proposta de educação bilíngue, a eficácia da comunicação interna relacionada ao programa e a importância da formação continuada e do suporte institucional aos educadores envolvidos no projeto.

4.1 Sobre a compreensão e adesão dos educadores

A análise das percepções dos educadores sobre a concepção, os objetivos e a importância da educação bilíngue no Colégio Medianeira, bem como seu nível de adesão à proposta implementada desde 2019, revelou um reconhecimento geral da importância do programa. Contudo, também foram identificados alguns desafios na sua implementação.

Todos os respondentes reconheceram que a educação bilíngue oferece benefícios significativos ao desenvolvimento cognitivo e cultural dos estudantes, preparando-os para um mundo cada vez mais globalizado. De acordo com os educadores, por exemplo, a educação bilíngue⁸:

amplia as habilidades cognitivas dos estudantes, fortalecendo a capacidade de pensamento crítico e resolução de problemas.

contribui para uma formação aberta e transcultural, com sentido de justiça.

amplia muito as vivências culturais, perspectivas de vida e acesso às informações disponibilizadas em diferentes idiomas.

⁸ Os excertos foram compartilhados sem qualquer revisão linguística; isto é, foram copiados tal qual constavam no questionário.

Estas percepções estão alinhadas com o documento base do Programa Bilíngue do EF2 (2019), que expõe que a educação bilíngue "oportuniza o aprendizado e o aprimoramento não apenas da língua adicional e de conteúdos curriculares, mas também contribui para o desenvolvimento de competências como colaboração, criatividade e pensamento crítico".

Cummins (2000) destaca que o desenvolvimento bilíngue promove habilidades linguísticas e facilita a metalinguagem e a competência acadêmica em múltiplas áreas. Essas habilidades são essenciais no desenvolvimento acadêmico e contribuem para uma compreensão mais profunda e abrangente de diferentes disciplinas. O autor reforça que o bilinguismo e a biliteracia promovem a competência linguística, melhoram o desempenho acadêmico geral e a capacidade de resolver problemas complexos.

No que diz respeito à concepção de educação bilíngue, os resultados indicam que os educadores possuem uma visão diversificada sobre o conceito, variando desde a integração completa de duas línguas no currículo até abordagens mais flexíveis e adaptativas. Eles demonstram uma compreensão significativa da concepção de educação bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira, reconhecendo a necessidade de integrar a língua adicional aos componentes curriculares para desenvolver habilidades linguísticas e culturais. De acordo com os respondentes, a educação bilíngue pode ser definida como:

um modelo de ensino que oferece instrução também em uma língua adicional, proporcionando aos estudantes oportunidade de desenvolver novas proficiências. Ao integrar a língua adicional em diversos componentes, promove-se não apenas habilidades linguísticas, mas também uma compreensão mais ampla da cultura e da diversidade global.

uma educação onde língua e conteúdo caminham juntos nas duas línguas, valorizando especificidades de ambas.

um modelo educacional no qual os alunos recebem instrução em duas línguas diferentes ao longo do currículo escolar, fazendo as maiores possibilidades de integrações entre elas.

Essa compreensão, do mesmo modo, encontra-se alinhada com a concepção de educação bilíngue presente nos documentos institucionais e nos documentos orientadores da Rede Jesuíta de Educação, os quais enfatizam a formação integral dos estudantes. Tal formação tem como foco o desenvolvimento multidimensional em duas línguas, especificamente o inglês, e a valorização da interação entre diferentes saberes e culturas. O Colégio Medianeira busca promover uma educação integral e cidadania global, conforme descrito nesses documentos. Esses documentos ressaltam a importância da educação bilíngue para a formação de cidadãos conscientes, competentes e comprometidos com a justiça social e a sustentabilidade global.

Essa visão dos educadores do Colégio Medianeira alude aos conceitos teóricos de educação bilíngue discutidos por vários autores. Baker (2001) define a educação bilíngue como uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento em duas línguas. Anne-Marie de Mejía (2002) e Hamers e Blanc (2000) também compartilham essa perspectiva, destacando o uso de dois ou mais idiomas como meios de instrução e aprendizagem, promovendo o desenvolvimento acadêmico e a comunicação dentro das instituições educacionais.

Ofelia Garcia (2009) amplia essa definição ao argumentar que a educação bilíngue é uma forma de oferecer educação significativa e equitativa, além de promover a tolerância em relação a outros grupos linguísticos e culturais. Garcia enfatiza que os programas de educação bilíngue devem desenvolver múltiplas compreensões sobre línguas e culturas, promovendo a valorização da diversidade humana. Essa abordagem está refletida na missão do Colégio Medianeira de promover uma cidadania global e uma educação integral, que vai além da simples instrução em duas línguas, englobando, também, o desenvolvimento de competências como colaboração, criatividade e pensamento crítico.

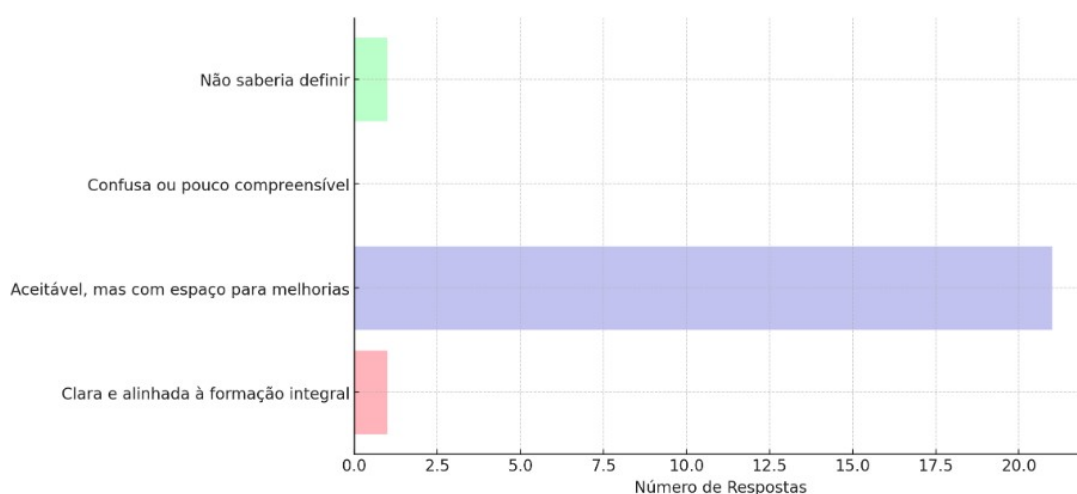
Os educadores do Colégio Medianeira demonstraram uma compreensão da concepção de educação bilíngue em consonância com os documentos institucionais e, igualmente, em diálogo com teorias defendidas por pesquisadores referência na

área. Essa boa compreensão parece ser resultado de momentos formativos que vêm sendo oportunizados aos professores e equipes pedagógicas desde 2021.

Para que essa comunicação interna seja efetiva, é essencial que as lideranças participem de maneira ativa, pois "a comunicação interna é um processo fundamental que deve estar alinhado com as políticas de recursos humanos e práticas do dia a dia" e que, ao ser bem executada, "reduz a probabilidade de insucesso precoce das escolas" (SANTOS, 2011, p. 10). Essa prática contribui para um ambiente de confiança e uma melhor comunicação, superando desafios como a falta de clareza nos objetivos educacionais.

Entretanto, apesar dessa compreensão coerente, apenas 4,3% dos respondentes afirmam que a educação bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira é clara e alinhada à formação integral, desenvolvendo habilidades além das linguísticas (gráfico 1).

Gráfico 1 – Como é a Educação Bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A maioria dos educadores (91,3%), embora considere a educação bilíngue adotada pelo colégio aceitável, concorda que há oportunidades para melhorias, especialmente na integração entre conteúdo acadêmico e línguas. Essa visão destaca a necessidade de um maior alinhamento entre os componentes curriculares e a língua adicional, visando otimizar o desenvolvimento integral dos estudantes. De acordo com De La Torre Aranda (2020), um dos grandes desafios das escolas bilíngues é garantir que a proficiência nas duas línguas seja alcançada ao mesmo tempo que se desenvolvem as competências previstas na Base Nacional Comum

Curricular (BNCC), proporcionando aos alunos oportunidades de fazer correlações e conexões que fomentem o pensamento crítico e a cidadania.

Ainda assim, a análise das respostas dos educadores evidencia uma percepção positiva sobre a educação bilíngue no Colégio Medianeira. Eles reconhecem o valor intrínseco da proposta, considerando-a essencial para o desenvolvimento integral dos estudantes, o que indica uma aceitação favorável da iniciativa bilíngue e uma visão clara de seus benefícios.

Ademais, a adesão dos educadores aos objetivos estratégicos do programa é evidente. Eles compreendem que a educação bilíngue não se limita ao ensino de uma língua adicional, mas se integra a um projeto maior de formação integral, que inclui o desenvolvimento de competências culturais e sociais. Esta adesão é fundamental para o sucesso do programa, pois assegura que os educadores estejam comprometidos com a implementação eficaz da proposta.

Contudo, a análise também identificou elementos que indicam críticas e uma falta de adesão ou engajamento à proposta por parte de parte dos educadores. Os comentários a seguir exemplificam essas percepções.

Durante os anos de ensino escolar, não me senti envolvida pelo conteúdo.

Dificuldade de compreender o papel de cada um no projeto.

Acredito que a proposta deveria ter sido melhor trabalhada antes da implantação.

Essas críticas apontam, entre outros aspectos, para a necessidade de uma comunicação e formação mais eficaz. Como enfatizado por Soares *et al.* (2022), a comunicação organizacional é crucial para estimular o engajamento dos colaboradores. Quando os profissionais se sentem acolhidos, seguros e valorizados, tendem a se envolver mais nas ações propostas, mantendo uma comunicação clara e aberta, o que contribui para a criação de um ambiente colaborativo.

A partir desses elementos, reconhece-se a importância do desenvolvimento de planos de ação, para reduzir impactos negativos decorrentes das críticas e, por

vezes, a própria falta de engajamento. Tais planos poderiam incluir, entre outros aspectos, a melhoria da comunicação entre a gestão e os educadores, o aumento do envolvimento dos professores no processo de tomada de decisão e a oferta de formação continuada específica para a educação bilíngue. Lück (2013) destaca que o engajamento envolve uma participação ativa e comprometida nos processos sociais e na tomada de decisões, o que implica oferecer ideias, analisar situações e assumir responsabilidades de forma dinâmica.

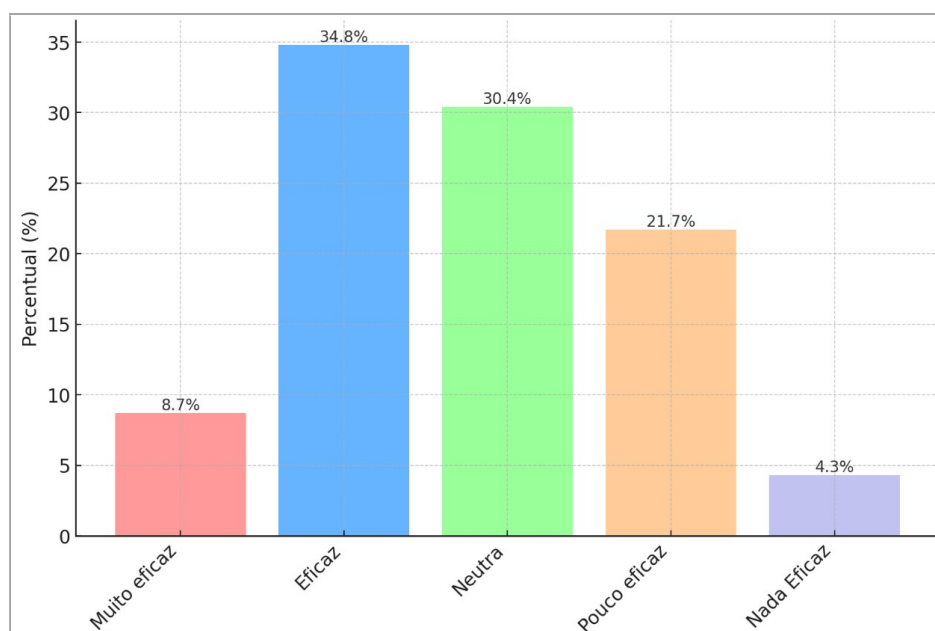
Além disso, a comunicação eficaz é fundamental para promover o engajamento e a integração dos educadores. Florczak (2011) ressalta que a comunicação, quando compreendida pela possibilidade relacional, pode contribuir significativamente para a produção de sentido e para o estabelecimento de um diálogo contínuo entre os diferentes componentes da instituição educacional.

4.2 Sobre a comunicação escolar no processo de implantação

A comunicação é um elemento essencial na gestão escolar e desempenha um papel crucial na implementação de qualquer projeto educacional, especialmente em iniciativas inovadoras, a exemplo da implantação de um projeto de educação bilíngue a partir da integração curricular.

Quando questionados a respeito da comunicação sobre a educação bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira, os educadores participantes da pesquisa demonstraram percepções variadas. Embora parte considere a comunicação eficaz (43,5%), um número notável de respondentes a classifica como neutra (30,4%) ou pouco/nada eficaz (26,1%). Essa disparidade sugere que, embora existam esforços positivos, há áreas que necessitam de melhorias significativas.

Gráfico 2 – Como você avalia a comunicação sobre a educação bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira?



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Segundo Lück (2009), a comunicação vai além da simples transmissão de informações, sendo o meio pelo qual as visões e objetivos da escola são compartilhados, debatidos e internalizados por todos os envolvidos. Assim, a comunicação eficaz é crucial para assegurar que todos os membros da comunidade escolar compreendam e apoiem plenamente o projeto.

De acordo com os documentos institucionais, a comunicação do Colégio Medianeira é tratada como um aspecto fundamental para a relação entre a instituição educacional, os educadores, os estudantes e as famílias, ressaltando a importância da transparência, do sigilo e da utilização adequada das tecnologias para promover uma comunicação eficaz e colaborativa. Dessa forma, a comunicação facilita a transmissão de informações e promove um ambiente de confiança e cooperação, elementos essenciais para o engajamento contínuo e bem-sucedido no programa de educação bilíngue.

Durante a pesquisa, foi identificado que não há material de comunicação interna voltado para o projeto em questão. Os únicos documentos disponíveis aos professores do colégio, que tratam especificamente do projeto de educação bilíngue, são os textos de abertura do ano acadêmico, escrito pela direção acadêmica e equipes pedagógicas, entre os anos de 2018 e 2022. Esses textos fornecem

informações sobre a rota de trabalho para a implantação do programa bilíngue e sua continuidade, além de sublinharem o compromisso da RJE com a educação bilíngue, alinhando o ensino da Língua Inglesa com os objetivos pedagógicos de formar cidadãos globais, aptos a vivenciar e dialogar com diferentes contextos culturais e sociais, integrando o local e o global em suas experiências educativas.

Ao longo do ano, a direção envia comunicados por e-mail aos educadores, nos quais são informados sobre os cronogramas de atividades futuras, avisos de finalização de trimestre e/ou semestre, além de informações transmitidas às famílias dos estudantes.

Figura 12 – Modelo de Comunicado da Direção



Fonte: Colégio Medianeira

Além disso, esses comunicados contêm orientações sobre o trabalho pedagógico, bem como detalhes sobre projetos em desenvolvimento ou que serão implementados.

Entre o período de 1º de janeiro de 2018 a 31 de março de 2024, apenas um comunicado da direção mencionou o projeto de educação bilíngue do colégio. Esse comunicado foi enviado em 30 de novembro de 2022 e oferecia uma perspectiva dos encaminhamentos a serem tomados no próximo ano letivo.

Figura 13 – Comunicado da Direção de 30/11/2022

Na *Educação Infantil*, com a perspectiva da formação integral permeada pelos Campos de Experiência, propomos aprendizagens integradas ao ambiente todo, no desemparedamento das metodologias e do aprender por meio das relações com o outro, com o mundo e no reconhecimento das próprias emoções. No *Ensino Fundamental I*, consolidando o Currículo Integrado Bilingue, as séries que compõem este segmento vivenciarão projetos integradores nas diversas áreas do conhecimento, conectando ainda mais a Língua Inglesa aos projetos pedagógico-curriculares, colocando-a como mediadora das aprendizagens em momentos formativos, nos processos de alfabetização, nas investigações das áreas e de componentes, promovendo ainda mais a inovação curricular e metodológica. No *Ensino Fundamental II*, o Colégio Medianeira avança com a proposta do Currículo Integrado Bilingue na formação docente e em projetos de integração que tem a Língua Inglesa como indutora de reflexões, análises de contexto, consciência da interculturalidade, profundidade intelectual e da globalidade do saber. A investigação científica e o trabalho com o currículo como espaço de aprendizagem integral e ativa, transferível e visível, perpassará todos os projetos de série em 2023. No *Ensino Médio*, avançamos na implementação do Novo Ensino

Fonte: Colégio Medianeira

Além dos textos acadêmicos e dos comunicados da direção, os educadores têm acesso a materiais disponíveis sobre o projeto de educação bilíngue do Colégio Medianeira através do website da instituição (Figura 14).

Figura 14 – Homepage Colégio Medianeira



Fonte: <https://www.colegiomedianeira.g12.br/>. Acesso em: 16 maio, 2024.

No website, há uma página secundária com informações sobre o programa bilíngue (Figura 15). Essa página apresenta de maneira concisa o programa desenvolvido pelo colégio, incluindo uma galeria de vídeos com relatos de educadores sobre as práticas bilíngues ao longo do processo pedagógico, fotografias de atividades escolares e uma seção de perguntas frequentes sobre o programa de educação bilíngue.

Figura 15 – Webpage Programa Bilíngue

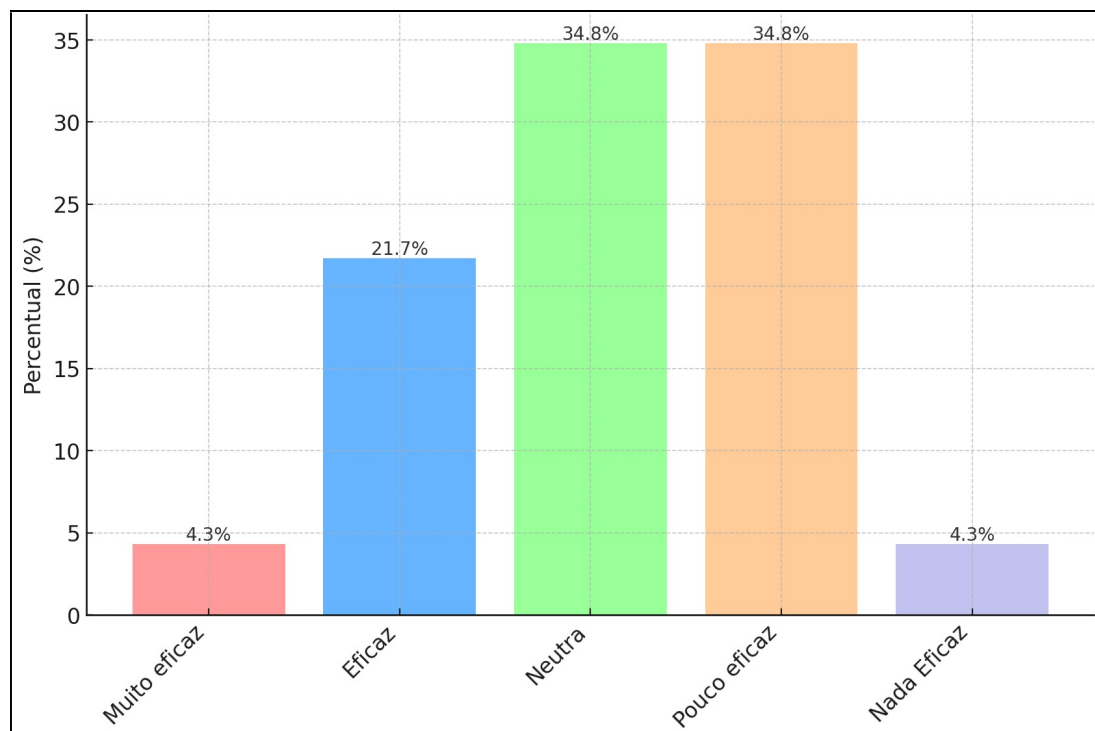


Fonte: <https://www.colegiomedianeira.g12.br/bilingue/>. Acesso em: 16 maio, 2024.

Entretanto, é importante ressaltar que as comunicações sobre o programa de educação bilíngue veiculadas no website da instituição têm como público-alvo toda a comunidade escolar e o público em geral, ou seja, não comunicam diretamente aos educadores envolvidos com o projeto. Segundo Amorim (2011), é necessário reconhecer as especificidades dos diferentes públicos ao planejar as comunicações, o que implica, neste caso, que as informações contidas neste espaço virtual carecem da profundidade e da especificidade necessárias para que os educadores se sintam plenamente informados sobre o programa bilíngue. Além disso, a autora destaca que a compreensão das necessidades e rotinas dos públicos deve orientar o planejamento das comunicações. Isso leva à consideração de que nem todos os educadores acessam regularmente os conteúdos do website do colégio, o que limita e compromete ainda mais o alcance das informações transmitidas.

Ao serem questionados como avaliam a divulgação de informações sobre o projeto de educação bilíngue do colégio, os educadores demonstraram um posicionamento crítico a esse respeito, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 3 – Como você avalia a divulgação de informações sobre o projeto de educação bilíngue do colégio?



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

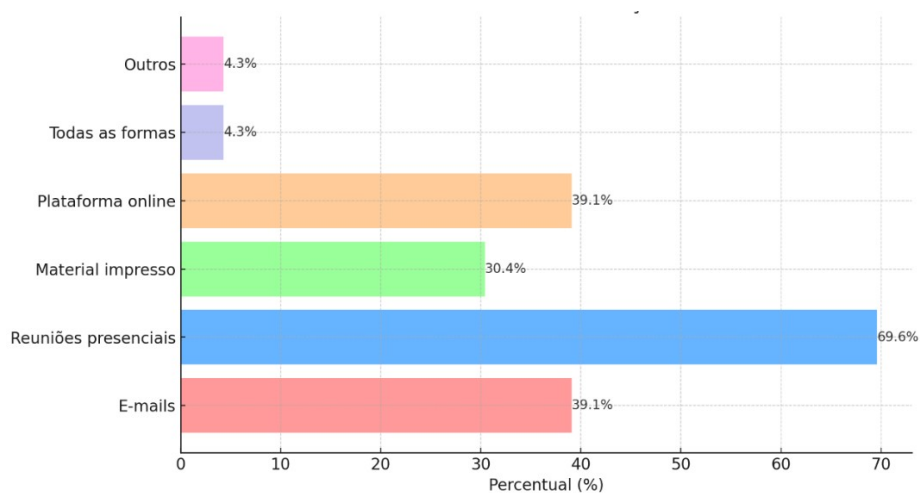
Apenas 26% dos educadores consideram a divulgação de informações sobre o programa de educação bilíngue eficaz ou muito eficaz, enquanto a maioria a vê como neutra (34,8%) ou pouco/nada eficaz (39,1%). Este dado aponta para uma necessidade de revisar e potencialmente reformular as estratégias de divulgação, a fim de garantir que as informações sejam acessíveis, compreensíveis e relevantes.

No PEC (2021-2025), a área responsável pela comunicação é destacada como fundamental para criar, identificar e potencializar o uso de diversas ferramentas e canais, promovendo processos comunicacionais que influenciam diretamente a gestão dos processos escolares. No entanto, é essencial que os esforços das diferentes áreas da instituição sejam alinhados e convergentes, para assegurar que a comunicação institucional permaneça forte e eficaz.

Quanto aos canais de divulgação de informações, a maioria dos educadores prefere receber informações e atualizações sobre o projeto por meio de reuniões presenciais (69,6%). Essa preferência destaca a importância do contato direto e das oportunidades de interação ao vivo para uma comunicação mais assertiva, além de poder ser influenciada pela cultura de reuniões semanais, uma prática institucional

no Colégio Medianeira. A utilização de e-mails e plataformas online (ambos 39,1%) também é significativa, sugerindo que uma abordagem multimodal pode ser benéfica para atender às diversas necessidades e preferências dos educadores.

Gráfico 4 – Como você preferiria receber informações e atualizações sobre o projeto de educação bilíngue do Colégio Medianeira?



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As estratégias mais sugeridas para melhorar o engajamento dos educadores ao projeto de educação bilíngue incluem reuniões informativas regulares (73,9%) e o uso de plataformas digitais (56,5%). Essas sugestões refletem a necessidade de comunicação contínua e acessível, que facilite a troca de informações e o apoio constante. A demanda por material impresso explicativo (34,8%) também indica que os educadores valorizam recursos tangíveis e detalhados para referência.

Embora 56,5% dos respondentes considerem as informações fornecidas claras, 43,5% não as acham suficientemente claras. As sugestões para melhoria incluem

...melhorar a comunicação do que fazemos, pois fazemos muito e acabamos não divulgando.

os gestores precisam entender sobre educação bilíngue. Claramente existe uma divergência nas informações ou falta de conhecimento mesmo.

mais informações, de forma clara e direta.

A análise qualitativa dos dados do questionário aponta que, embora o Colégio Medianeira tenha implementado estratégias de comunicação para o projeto de educação bilíngue, ainda existe espaço para melhoria. A compreensão clara da proposta, a eficiência dos canais de comunicação e o suporte contínuo são fundamentais para o sucesso do projeto. As sugestões dos educadores fornecem um caminho para aprimorar a comunicação e o engajamento, promovendo um ambiente escolar mais colaborativo e eficaz. Investir na comunicação estratégica e no suporte contínuo não é apenas uma necessidade prática, mas um componente essencial para a realização das metas pedagógicas e para o sucesso duradouro do projeto.

4.3 Sobre formação continuada e suporte institucional

O PEC (2021-2025) estabelece que:

A capacitação profissional consiste na busca por atualização e aprimoramento teórico e prático de conhecimentos, competências e habilidades exigidas para o exercício das funções, associada à compreensão e à assimilação da identidade e da missão da Unidade Educativa. Todo investimento feito pelas Unidades nessa direção visa à qualificação dos profissionais para que eles sejam capazes de atuar da melhor forma, de acordo com orientações e projetos da instituição com vistas ao alcance de aprendizagem integral. Para isso, são consideradas as necessidades internas da instituição e as demandas do seu corpo funcional. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p. 53).

Seguindo esse direcionamento, o Colégio Medianeira dedica um espaço significativo para a formação continuada e o planejamento pedagógico, reconhecendo a importância desses elementos no fortalecimento do projeto educativo. Conforme destacado em seu Projeto Político-Pedagógico, "realizamos reuniões pedagógicas formativas às quartas-feiras letivas do ano" e "seminários de estudos nos sábados letivos", evidenciando o compromisso da instituição com o desenvolvimento profissional dos educadores. O documento ainda expressa que os professores têm à disposição "espaços de reunião ordinária semanal" e "tempos e espaços de trocas para projeções e avaliações constantes."

Contudo, o curso de formação para educação bilíngue oferecido pelo colégio em parceria com a Unisinos Education ocorreu fora dos horários destinados às reuniões pedagógicas formativas, exigindo, portanto, que os educadores participantes disponibilizassem tempo adicional além de seus compromissos laborais com a instituição. A organização da carga horária total do curso de formação é de 156 horas, divididas em quatro módulos com momentos síncronos e assíncronos, conforme a figura à continuação.

Figura 16 – Carga Horária do Curso Educação Bilíngue e Currículo Integrado



Fonte: Unisinos Education

É importante ressaltar que o curso de formação para educação bilíngue foi oferecido pelo colégio sem obrigatoriedade de participação, pois ocorria fora do horário de trabalho dos professores. Ainda assim, o curso registrou alta adesão entre os educadores. Essa elevada participação pode ser atribuída ao compromisso dos professores com o sucesso do programa bilíngue, bem como ao receio de possíveis desligamentos, caso não demonstrassem engajamento com a iniciativa.

Embora o questionário não abordasse diretamente a formação continuada, os professores levantaram essa questão em suas respostas. Um dos itens do questionário de pesquisa solicitava que os educadores comentassem ou sugerissem

melhorias para o projeto de educação bilíngue no Colégio Medianeira. As respostas dos educadores indicam que os tempos e espaços destinados à formação continuada relacionada à proposta de educação bilíngue necessitam de qualificação. Seguem a seguir alguns exemplos.

Que haja mais momentos de formação relevantes para os professores...

...necessidade de envolver a comunidade de modo efetivo, valorizando, de fato, o tempo do educador para uma formação minimamente útil às necessidades da instituição.

Implementar momentos semanais de imersão para educadores é uma excelente estratégia para aprimorar suas habilidades teóricas e práticas na educação bilíngue. Além disso, oferecer assessoria periódica proporciona suporte contínuo, garantindo que os educadores se sintam confiantes e capacitados para aplicar efetivamente os princípios do programa bilíngue em sua prática pedagógica.

Conforme De La Torre Aranda (2020), a formação continuada de professores é um aspecto central na implementação bem-sucedida de uma proposta de educação bilíngue. A necessidade de formação permanente se torna clara em um contexto educacional que visa não apenas à aplicação de metodologias de ensino, mas também à construção de uma prática pedagógica que responda às particularidades do ensino bilíngue.

As respostas dos educadores indicam, de algum modo, uma necessidade de formação que atenda de maneira eficaz às demandas pedagógicas e práticas. A formação para educação bilíngue parece não estar alinhada com os desafios cotidianos enfrentados pelos professores. Conforme apontado por Flores (2001, p. 266, *apud* BOLSAN, 2014, p.11):

Sem uma preparação adequada, professores de educação bilíngue podem não ver a conexão entre teoria e prática. Formadores de professores precisam auxiliar os professores a perceber a validade da teoria e sua conexão com a prática. (BOLSAN, 2014, p. 11)

Além disso, as respostas sugerem que as iniciativas de formação podem estar desconectadas das necessidades reais tanto dos educadores quanto da comunidade escolar como um todo. Existe também uma preocupação com a gestão do tempo, evidenciando uma percepção de que o tempo dos professores não está sendo adequadamente valorizado ou utilizado. Isso reforça a crítica de que as atividades de formação não têm atendido às expectativas e necessidades institucionais de maneira totalmente satisfatória.

A formação, segundo Imbernón (2011, p. 15), “se transforma na possibilidade de criar espaços de participação, reflexão e formação para que as pessoas aprendam e se adaptem para poder conviver com a mudança e a incerteza”. Nesse sentido, um dos educadores destaca que:

é louvável a estruturação de um projeto de formação continuada que preveja, em alguma dose, a interação de todos os professores e componentes com a língua adicional

Enquanto outro educador observa a importância de:

abrir espaço, tempo e financiamento para que os professores também qualifiquem seu conhecimento do idioma.

Esses depoimentos reforçam a necessidade de uma formação continuada que não apenas atualize os professores sobre novas metodologias, mas também promova a segurança e a confiança necessárias para enfrentar os desafios da educação bilíngue, garantindo uma prática pedagógica eficaz e adaptada às demandas da comunidade escolar.

O curso de formação para educação bilíngue oferecido pela instituição aborda temas como língua, linguagens e educação linguística (bilíngue) em contextos multilíngues, práticas integradas em currículo bilíngue, contextos tecnológicos e ambientes de aprendizagem para educação bilíngue, além de metodologias de avaliação, considerando a integração de língua e conteúdo curricular. Contudo, os professores participantes da formação, conforme indicado no questionário de

pesquisa, apontaram a necessidade de um enfoque maior na formação na língua adicional (inglês). A falta de domínio do inglês gera insegurança e dificulta a implementação eficaz da proposta de educação bilíngue.

Alguns educadores sugeriram, conforme demonstrado abaixo, que o programa de formação seja ajustado para incluir um maior aprofundamento na língua adicional, de modo a atender de maneira mais efetiva às suas demandas e garantir a segurança necessária para a execução do currículo bilíngue:

aulas de inglês para todos os funcionários

os professores necessitam de formação da língua inglesa

deveríamos ter curso de inglês pela escola.

ampliar a formação para o domínio de uma língua adicional.

A partir desses elementos, é possível observar que os educadores desejam que a formação continuada inclua, de forma mais abrangente, a formação na língua adicional. Os educadores destacaram a importância de aprimorar suas habilidades linguísticas para se sentirem mais seguros e competentes na implementação da educação bilíngue, apontando para a necessidade de capacitações específicas que atendam diretamente às demandas do projeto bilíngue e promovam um domínio mais sólido do idioma.

Ainda sobre a formação, os educadores expressaram algumas críticas ao curso EAD oferecido pelo colégio em parceria com a Unisinos Education, conforme explicitado a seguir:

a formação EAD é cansativa.

profundamente distante das reais necessidades de uma educação bilíngue.

...no dia a dia o curso ofertado pela Unisinos não possui uma aplicabilidade prática...

...caráter excessivamente introdutório...

As observações feitas pelos educadores revelam que o formato atual do curso EAD pode não ser o mais eficiente ou envolvente para os participantes, afetando negativamente o engajamento com o curso. Essa percepção sugere que o currículo e a metodologia vigentes podem estar desalinhados com as exigências práticas e teóricas necessárias para preparar os educadores a enfrentarem os desafios específicos de um ambiente educacional bilíngue. Além disso, os comentários dos professores demonstraram que há uma desconexão entre o que é ensinado no curso e as demandas cotidianas dos professores no colégio, indicando uma possível falha na integração do conteúdo teórico com exercícios práticos. Portanto, é importante revisar e adaptar o programa de formação oferecido, com o objetivo de melhorar sua relevância, engajamento e aplicabilidade prática. O feedback dos educadores é essencial para orientar futuras melhorias e assegurar que a formação esteja alinhada com as necessidades reais do corpo docente, contribuindo efetivamente para o sucesso do projeto de educação bilíngue no Colégio Medianeira.

Com relação aos momentos reservados para que os educadores se concentrem no planejamento do currículo bilíngue integrado, os dados coletados através do questionário permitem inferir que a escassez de tempo destinado ao planejamento e à discussão das práticas de implementação emergem como um desafio. Uma parte considerável dos educadores expressa a percepção de que o tempo alocado para as reuniões de planejamento não é adequado para promover uma integração bilíngue satisfatória entre os diversos componentes curriculares. Conforme os educadores:

nossa maior preocupação é o tempo. Tempo para planejar e pensar junto. Tempo e prazos estabelecidos que muitas vezes não condizem com nossa realidade.

precisamos de tempo de planejamento das estratégias. Fazemos tudo com muito pouco tempo de conversa entre os professores e isso fragiliza o processo.

seria necessário momentos de planejamento coletivos, visando maior integração entre as propostas e as diferentes línguas

Para o sucesso de um projeto de educação bilíngue que privilegia o currículo bilíngue integrado, é necessário definir o tempo dedicado ao desenvolvimento do projeto, considerando o cumprimento do currículo ao longo do ano letivo. Megali e El Kadri (2023) destacam que nesse sentido, é essencial determinar o volume de participação de cada componente curricular e/ou área envolvida. A integração eficaz dos currículos bilíngues requer que os professores tenham tempo adequado para planejar colaborativamente essas integrações, garantindo uma abordagem coesa e enriquecedora para os alunos. Este processo não apenas fortalece a coesão pedagógica, mas também promove uma aprendizagem mais significativa e integrada, alinhada com os objetivos educacionais do programa bilíngue.

De modo geral, a formação continuada e o suporte institucional desempenham papéis importantes na implementação bem-sucedida de um programa de educação bilíngue. No entanto, as respostas dos educadores do Colégio Medianeira indicam que, embora haja um esforço significativo por parte da instituição em promover o desenvolvimento profissional, ainda existem desafios a serem superados, como a adequação do conteúdo da formação às necessidades reais dos professores e a disponibilização de tempo suficiente para o planejamento colaborativo.

A elevada participação no curso de formação, apesar de ocorrer fora do horário regular de trabalho, evidencia o comprometimento dos educadores com o sucesso do programa. Contudo, a desconexão entre a teoria oferecida e a prática necessária aponta para a necessidade de revisões no currículo da formação e no modelo de EAD adotado, a fim de alinhar melhor as expectativas dos professores com as demandas cotidianas da educação bilíngue. Para garantir o sucesso contínuo do projeto, é essencial que a formação oferecida não apenas atualize os

docentes em novas metodologias, mas também lhes proporcione as habilidades linguísticas e o tempo de planejamento indispensáveis para enfrentar os desafios do ensino bilíngue de maneira eficaz e integrada.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Este capítulo apresenta a proposta de intervenção da pesquisa, com foco no fortalecimento da comunicação interna no Colégio Medianeira, especificamente no contexto da implantação do programa de educação bilíngue. A partir das análises realizadas, identificou-se a necessidade de aprimorar os fluxos de comunicação institucional, a fim de garantir maior engajamento dos educadores e equipes pedagógicas, além de assegurar que as iniciativas relacionadas ao programa bilíngue sejam amplamente divulgadas e compreendidas por toda a comunidade escolar. O plano estratégico de comunicação interna proposto visa à melhoria da disseminação de informações e à criação de uma cultura de diálogo e colaboração, essencial para a consolidação do currículo bilíngue e o fortalecimento dos objetivos educacionais da instituição.

PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTERNA



5.1 Plano estratégico de comunicação interna do Colégio Medianeira

5.1.1 Apresentação e história do Colégio Medianeira

O Colégio Medianeira, localizado em Curitiba, é uma instituição de ensino da Rede Jesuíta de Educação, com uma trajetória marcada pela excelência acadêmica e pelo compromisso com a formação integral de seus estudantes. Fundado com o objetivo de oferecer uma educação que vai além do conhecimento acadêmico, o Colégio Medianeira busca promover o desenvolvimento pleno de seus estudantes, integrando aspectos cognitivos, afetivos, éticos e espirituais, de acordo com os valores da Companhia de Jesus.

Ao longo dos anos, o colégio consolidou-se como uma referência em educação, pela qualidade do ensino ofertado e pelo compromisso com a formação de cidadãos conscientes, competentes, críticos e comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e solidária. Este compromisso é refletido em suas práticas pedagógicas inovadoras, que incluem um currículo integrado e uma abordagem que valoriza o desenvolvimento intelectual, humano e social dos estudantes.

O Colégio Nossa Senhora Medianeira, fundado em 1957 pela Companhia de Jesus, teve como primeiro diretor o Padre Oswaldo Gomes, um jesuíta comprometido com sua missão educacional. Desde o início, Padre Oswaldo empenhou-se em viabilizar a construção da escola em um terreno doado pela prefeitura de Curitiba, por intervenção do governador Bento Munhoz da Rocha. A pedra fundamental do colégio foi trazida do antigo Colégio Jesuíta de Paranaguá, atualmente o Museu da Universidade Federal do Paraná.

Há 67 anos, o Colégio Medianeira é referência em educação de excelência, promovendo uma formação humana, social e política, e um ensino crítico e reflexivo. O colégio equilibra tradição e inovação, oferecendo uma educação humanizadora e cristã, ao mesmo tempo em que se mantém atual e dinâmico. A comunidade escolar — composta por ex-estudantes (“sempre alunos”), pais e educadores — atua ativamente para transformar a sociedade de forma justa e solidária.

5.1.2 Serviços

O Colégio Medianeira oferece serviços educacionais que abrangem desde a educação infantil até o ensino médio, com foco na formação integral dos estudantes. Por meio de um currículo integrado e diversificado, o colégio busca desenvolver as habilidades cognitivas, socioemocionais e espirituais dos alunos, preparando-os para os desafios do mundo contemporâneo. Além disso, a instituição adota uma abordagem pedagógica que incentiva a criatividade e a inovação, promovendo um ambiente de aprendizagem que valoriza o diálogo, o respeito mútuo e o compromisso com a sustentabilidade.

5.1.3 Missão

Promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos.

5.1.4 Visão

Ser um centro inovador de aprendizagem integral que educa para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável.

5.1.5 Princípios e valores

1. Amor e Serviço – A experiência radical de sermos criados por Deus, no seguimento a Jesus Cristo, impele-nos a uma resposta encarnada por meio da atuação no mundo, em que colocamos nossos dons a serviço dos demais.
2. Justiça socioambiental – Deus nos chama ao movimento contínuo de reconciliação com ele, com a humanidade e com a criação, colaborando para a construção de uma sociedade onde a justiça se faça presente nas relações, na mudança das estruturas sociais e no cuidado com a casa comum.

3. Discernimento – Fundamento que orienta a missão educativa e a elaboração de projetos de vida, ambos comprometidos com um mundo mais justo.
4. Cuidado com a pessoa – Postura acolhedora expressa por meio do diálogo e da abertura ao outro, respeitando a dignidade de cada um, de modo que todos se responsabilizem mutuamente e aprendam uns com os outros.
5. Formação integral – Desenvolvimento das potencialidades da pessoa nas dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa, por meio de um currículo integrado e integrador.
6. Colaboração e sustentabilidade – Visão compartilhada, trabalho em rede e solidariedade no uso dos recursos, garantindo a viabilidade da missão.
7. Criatividade e inovação – A tradição jesuítica inspira abertura e ousadia para construir projetos e processos que respondam aos desafios da sociedade contemporânea.

5.2 Diagnóstico da situação atual

5.2.1 Análise geral da comunicação interna

A comunicação interna do Colégio Medianeira desempenha um papel fundamental na implementação e no sucesso das suas iniciativas pedagógicas, entre eles, o Programa de Educação Bilíngue. Esta pesquisa demonstrou que, apesar dos esforços para manter um fluxo de informações transparente e colaborativo, ainda há desafios significativos a serem superados. Embora haja uma intenção clara de promover o diálogo e a formação contínua entre educadores e gestores, as limitações nos canais de comunicação e a falta de planejamento colaborativo estruturado têm gerado inseguranças e dúvidas entre os professores. Para melhorar a comunicação interna, é necessário investir em estratégias que promovam a clareza, a bidirecionalidade e a eficácia das interações, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e que as informações circulem de maneira objetiva e clara dentro da comunidade escolar.

5.2.2 Análise de canais

Canal 1: E-mails Institucionais

Principal função: comunicação direta e específica com educadores, além de disseminação de informações gerais para toda a comunidade escolar.

Principal público: educadores dos setores pedagógico, administrativo e comunitário.

Efetividade: alta para comunicações oficiais e urgentes, mas pode sofrer de sobrecarga de informações e baixa taxa de abertura para e-mails menos prioritários.

Canal 2: Reuniões

Principal função: as reuniões no Colégio Medianeira servem para diversas finalidades, incluindo discussões pedagógicas, acompanhamento de estudantes, planejamento estratégico, e comunicação entre escola e famílias. Elas são fundamentais para alinhar estratégias, compartilhar informações, tomar decisões coletivas, e manter todos os sujeitos da comunidade escolar informados e envolvidos.

Principal público: professores, coordenadores, supervisores pedagógicos, membros de diferentes equipes e unidades de ensino dentro do colégio, além de pais e responsáveis dos estudantes.

Efetividade: alta, por proporcionar um espaço regular para diálogo e colaboração, garantindo que todos os participantes estejam bem-informados e alinhados com os objetivos institucionais. As reuniões são essenciais para a gestão eficaz e a comunicação interna, adaptando-se às necessidades específicas de cada grupo dentro do colégio.

Canal 3: Redes Sociais

Principal função: engajar a comunidade escolar e o público externo com atualizações frequentes sobre eventos, atividades escolares e destaques do colégio.

Principal público: famílias dos estudantes, estudantes, educadores, sempre alunos, novas famílias e o público externo interessado nas atividades do colégio.

Efetividade: muito eficaz para alcançar uma ampla audiência e promover a imagem institucional do colégio, mas depende do uso de conteúdo relevante e frequente para divulgar as atividades do colégio e manter um bom relacionamento com o público.

Canal 4: Website do Colégio.

Principal função: prover informações sobre a instituição, incluindo o projeto pedagógico, políticas escolares, e informações administrativas.

Principal público: famílias, novas famílias, estudantes, educadores, e o público em busca de informações específicas sobre o colégio.

Efetividade: efetivo para oferecer acesso fácil a informações essenciais e permanentes, mas requer atualizações regulares para garantir que as informações se mantenham relevantes e atualizadas.

5.2.3 Análise do público interno

Persona

Nome: Ignacia

Idade: 35 anos

Gênero: feminino

Gosto Musical: MPB e New Wave

Nível de escolaridade: Mestrado em Educação

Redes Sociais que utiliza: Instagram, WhatsApp, LinkedIn

Com quem mora: mora com o marido e dois filhos

Animais de estimação: tem um gato chamado Simba

Hobbies: leitura e crossfit.

Gênero de livros e filmes: prefere livros de terror e suspense e filmes de drama

Canais que utiliza fora do trabalho: Email pessoal, WhatsApp, Instagram

Valores: comprometimento, educação de qualidade, integridade

Como vê o futuro da empresa: Ignacia gosta muito de trabalhar no Colégio Medianeira, valoriza a abordagem pedagógica e os valores inicianos que são consonantes com sua própria prática de ensino. Ela tem boas relações com seus colegas e se sente integrada à cultura escolar. Porém, a crescente redução no número de alunos e de turmas, e a conseqüente diminuição das equipes, tem sido motivo de preocupação para ela. Isso tem aumentado a carga de trabalho de todos e ela está preocupada com o que isso pode significar para o futuro. Embora ela queira muito que o colégio cresça e se desenvolva, não consegue deixar de se sentir um pouco pessimista diante da situação atual.

Objetivos pessoais: continuar crescendo profissionalmente.

Motivações do dia a dia: fazer a diferença na vida dos estudantes, contribuir para um futuro melhor para eles, desenvolvimento profissional contínuo.

Preocupações: manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a qualidade da educação frente às rápidas mudanças tecnológicas, a saúde mental dos alunos e demais educadores.

O que espera da comunicação da empresa: comunicação clara e regular que facilite a colaboração entre setores/unidades, forneça informações úteis e atualizadas sobre os encaminhamentos, projetos, políticas e eventos do colégio, e apoie as necessidades pedagógicas e administrativas dos professores.

Mapeamento da Comunicação para a Persona

Canal de Comunicação 1: E-mails institucionais e comunicados internos

Linguagem: formal, informativa

Pautas: atualizações pedagógicas, avisos de eventos, novidades administrativas

Canal de Comunicação 2: Reuniões pedagógicas e de equipe

Linguagem: interativa, discursiva

Pautas: planejamento colaborativo, feedback sobre práticas em sala de aula, desenvolvimento profissional

5.2.4 Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Compromisso com a Educação Integral: a comunicação interna é voltada para apoiar a missão da escola de promover uma educação integral, envolvendo todos os atores da comunidade escolar.</p> <p>Intenção de Diálogo Aberto: existe</p>	<p>Limitações nos Canais de Comunicação: existem falhas nos canais de comunicação, que não são suficientemente eficazes para assegurar a clareza e a fluidez necessárias na troca de informações.</p> <p>Falta de Planejamento Colaborativo</p>

<p>algum esforço por parte da gestão para promover um ambiente de diálogo e troca entre educadores, equipe pedagógica e gestores.</p> <p>Formação Contínua: a oferta de cursos, momentos formativos e incentivo à pesquisa e produção de conhecimento demonstra o compromisso com o desenvolvimento profissional dos educadores, o que é comunicado internamente como um valor importante.</p>	<p>Estruturado: a falta de tempo adequado e de um planejamento colaborativo bem definido cria lacunas na comunicação entre os docentes e a gestão, além de limitar a abertura para diálogos e a criação de espaços para discussão e feedback.</p> <p>Percepção de Insegurança: alguns educadores sentem-se inseguros em relação às mudanças e à implementação de novos programas, como o bilíngue, devido à falta de informações claras e consistentes.</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Melhoria dos Canais de Comunicação: implementar plataformas digitais ou sistemas de comunicação interna que facilitem o acesso a informações e promovam a transparência.</p> <p>Engajamento e Participação: promover iniciativas que incentivem a participação ativa dos educadores na tomada de decisões e no planejamento de atividades, fortalecendo a coesão da equipe.</p> <p>Desenvolvimento de um Plano de Comunicação Estruturado: criar e</p>	<p>Resistência à Mudança: a resistência de alguns educadores às novas práticas e programas pode ser agravada pela falta de uma comunicação clara e eficaz.</p> <p>Sobrecarga de Informação: o excesso de informações ou a falta de clareza na comunicação pode levar à desinformação e ao desgaste dos profissionais.</p> <p>Concorrência de Outras Instituições: a falta de uma comunicação interna eficaz pode impactar a percepção externa da</p>

implementar um plano de comunicação interna que aborde as necessidades específicas da comunidade escolar, melhorando a eficácia da comunicação.	escola, afetando a sua competitividade e a captação de novos alunos e profissionais.
---	--

5.3 Objetivo SMART

Objetivo SMART	
Implementar um sistema de comunicação digital interno até o final do primeiro semestre de 2025.	
Específico	Implementar um sistema de comunicação digital interno que permita a troca de informações entre todos os membros do corpo docente e administrativo do Colégio Medianeira de forma clara, objetiva e dinâmica.
Mensurável	O canal deve atingir uma taxa de adesão de pelo menos 80% dos educadores e gerar uma melhoria de 50% na satisfação com a comunicação interna (direcionar pesquisas para avaliar a satisfação dos educadores e para qualificar o novo canal de comunicação).
Alcançável	Utilizar as equipes pedagógicas e de mídiameducação para desenvolver o canal aproveitando as habilidades e recursos existentes dentro do Colégio Medianeira, com suporte técnico ocasional de consultores externos, se necessário, dentro do orçamento existente.
Realista	Dado o prazo até o final do primeiro semestre de 2025, há tempo suficiente para planejar, desenvolver e implementar o novo canal, assegurando que a transição para o novo modelo seja tranquila e bem aceita.
Temporal	O desenvolvimento e implementação do canal de comunicação

	deverão começar no início de 2025, com um cronograma que inclua marcos de desenvolvimento, testes piloto, treinamentos e lançamento completo até o final de junho de 2025. É importante que se faça uma avaliação completa em dezembro de 2025.
--	---

5.3.1 Estratégias de comunicação interna

Objetivo: Melhorar a eficiência da comunicação interna e garantir que todas as partes interessadas estejam informadas sobre as iniciativas e mudanças no Colégio.

Estratégia 1:	Implementação de um Sistema Integrado de Comunicação
a.	Desenvolver um portal interno ou aplicativo que centralize todas as comunicações importantes, incluindo políticas, RH, vagas de emprego, eventos, calendário acadêmico, atualizações e notícias.
b.	Criar um calendário de comunicações para regularidade e previsibilidade das informações.
c.	Estabelecer protocolos claros de comunicação para diferentes tipos de mensagens (urgentes, informativas, educacionais).
d.	Capacitar líderes e gestores para que se tornem pontos eficazes de disseminação de informações.

Estratégia 2:	Fortalecimento do Engajamento e Feedback
a.	Implementar uma política de "portas abertas", encorajando os educadores a compartilhar ideias e feedback diretamente

	com a gestão, promovendo o diálogo aberto e construtivo.
b.	Realizar enquetes e pesquisas de satisfação regularmente para avaliar a eficácia da comunicação e coletar feedback, complementadas por uma pesquisa anual sobre novas ferramentas e tecnologias que possam otimizar o processo de comunicação.
c.	Promover encontros mensais para apresentar sugestões, discutir abertamente questões institucionais e desenvolver uma nova cultura e rotinas comunicacionais.
d.	Desenvolver um programa de reconhecimento para premiar iniciativas de comunicação eficazes por parte dos educadores/funcionários.

5.3.2 Estratégia de comunicação interna com foco no Programa Bilíngue

<p>Objetivo 1: Promover o Engajamento e a Compreensão do Programa Bilíngue entre os Educadores</p> <p>Aumentar o nível de entendimento e engajamento dos professores e demais colaboradores sobre a proposta e os benefícios do programa bilíngue, garantindo que estejam alinhados com seus objetivos e práticas.</p>	
Estratégia 1:	Criação de um portal interno dedicado ao programa bilíngue
a.	Desenvolver uma área específica no portal de comunicação interna para compartilhar informações, atualizações e melhores práticas sobre o programa bilíngue, acessível para todos os educadores.
b.	O portal deve conter recursos como vídeos de formações, FAQ, guias pedagógicos e exemplos de

	boas práticas em sala de aula.
--	--------------------------------

Estratégia 2:	Sessões de formação contínua sobre o Currículo Bilíngue Integrado
a.	Realizar encontros formativos regulares, abordando tanto a metodologia para o currículo bilíngue integrado quanto práticas pedagógicas inovadoras que possam ser aplicadas no contexto escolar. Os encontros também devem estimular o diálogo entre os professores, promovendo o intercâmbio de ideias e sugestões.

<p>Objetivo 2: Melhorar a Comunicação Externa do Programa Bilíngue com as Famílias e a Comunidade</p> <p>Fortalecer a divulgação externa do programa bilíngue, garantindo que as famílias e a comunidade escolar compreendam a importância e os impactos positivos do projeto na formação dos estudantes.</p>	
Estratégia 1:	Cronograma de publicações sobre o programa bilíngue nas redes sociais
a.	Desenvolver um cronograma de publicações específicas sobre o programa bilíngue, destacando atividades, eventos, resultados e conquistas dos estudantes e professores, promovendo o engajamento da comunidade externa.
b.	Integrar as coordenações, supervisões e professores no processo de criação de conteúdo, garantindo que informações sobre eventos e atividades pedagógicas

	do bilíngue sejam comunicadas com antecedência ao departamento de comunicação.
--	--

5.3.3 Plano tático de ações

Estratégia 1 - Implementação de um Sistema Integrado de Comunicação	
O quê	Desenvolver e lançar um portal de comunicação interna que atenda a todos os educadores (portaria, limpeza, manutenção, professores, educadores terceirizados etc.).
Quem	Equipe de TI em colaboração com o departamento de comunicação.
Quando	Desenvolvimento ao longo do primeiro trimestre. Treinamento para as equipes no início do segundo trimestre e lançamento no segundo semestre.
Onde	Acesso via intranet do Colégio Medianeira ou aplicativo.
Por quê	Para centralizar as comunicações e garantir que todas as partes interessadas recebam informações consistentes e atualizadas.
Como	Através da criação de um software/aplicativo ou plataforma customizada que atenda às necessidades de comunicação do colégio.

Estratégia 2 - Fortalecimento do Engajamento e Feedback	
O quê	Implementar uma política de feedback, encontros regulares e mudança de cultura.
Quem	Departamento de RH em colaboração com todos os gestores de departamento.
Quando	Política a ser implementada no início do ano letivo e encontros

	mensais a começar no segundo semestre.
Onde	Reuniões presenciais e feedback através do novo portal interno.
Por quê	Para fortalecer a cultura de comunicação aberta e colaborativa, melhorando o engajamento e a satisfação dos educadores/funcionários.
Como	Através de reuniões estruturadas, uso de ferramentas de feedback no portal e treinamento de gestores para comunicação eficaz.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do programa de educação bilíngue no Colégio Medianeira, desde seu início, em 2019, apresentou-se como um processo desafiador, que gerou muitos rumores e incertezas entre os educadores, refletindo uma sensação generalizada de insegurança. Professores manifestaram dúvidas sobre a necessidade de ministrar suas aulas em inglês, temendo pela segurança de seus empregos caso não possuíssem essa competência linguística. Além disso, questionamentos surgiram sobre o modelo de educação bilíngue que seria adotado pela instituição, tornando esses elementos determinantes para a realização desta pesquisa.

Com o programa em vigência e, a partir de 2021, com a formação dos docentes e equipes pedagógicas no curso "Educação Bilíngue e Currículo Integrado", desenvolvido e ministrado pela Unisinos Education algumas das inseguranças iniciais foram mitigadas. Entretanto, a análise das percepções da comunidade escolar do Colégio Medianeira sobre o programa aponta para um cenário em que reconhecimentos e desafios coexistem.

Embora os educadores demonstrem uma compreensão sólida e uma aceitação geral da importância da educação bilíngue para o desenvolvimento integral dos estudantes, emergem preocupações quanto à sua implementação. A falta de tempo adequado para o planejamento colaborativo, a necessidade de formação específica em língua adicional e a eficácia dos canais de comunicação institucional são aspectos destacados pelos respondentes.

Em termos de comunicação, os resultados da pesquisa indicam que, apesar dos esforços institucionais, há uma percepção de que as informações sobre o programa não têm sido transmitidas de forma suficientemente clara e acessível. A comunicação interna, em particular, foi avaliada por muitos educadores como ineficaz ou inadequada, contribuindo para a persistência de dúvidas e inseguranças. Isso aponta para a necessidade de aprimorar os canais e estratégias de comunicação na instituição, garantindo que todos os educadores estejam plenamente informados e alinhados com os objetivos e práticas do programa bilíngue.

A proposta de intervenção apresentada, focada em um plano estratégico de comunicação interna, surge como uma resposta aos desafios identificados. Esse

plano visa à melhoria dos fluxos de comunicação dentro do colégio, à garantia de que as informações sobre o programa bilíngue sejam disseminadas de maneira clara e acessível e à promoção de um maior alinhamento entre os educadores e as iniciativas institucionais.

Para assegurar o sucesso contínuo do programa, assim como de outros projetos, é fundamental que a instituição invista em estratégias de comunicação interna mais eficazes, em formação docente adequada e em um planejamento pedagógico integrado, que considere as realidades e necessidades dos educadores. A melhoria na comunicação pode reduzir as incertezas e fortalecer o engajamento dos educadores, além de assegurar que a implementação e a manutenção do programa sejam realizadas de maneira mais coesa e proveitosa. Dessa forma, o comprometimento da equipe docente será fortalecido, garantindo uma melhor implementação do projeto de educação bilíngue e promovendo uma educação de excelência que prepare os estudantes para a cidadania global.

É importante ressaltar que alguns aspectos ainda merecem ser aprofundados em pesquisas futuras. Um deles é a efetividade a longo prazo das estratégias de comunicação sugeridas na proposta de intervenção e sua contribuição para o engajamento dos educadores. Além disso, a pesquisa deixou lacunas quanto à forma como o programa bilíngue é percebido por outros membros da comunidade escolar, como os estudantes e suas famílias. O envolvimento desses públicos pode fornecer dados importantes para o aprimoramento contínuo do programa, garantindo uma implementação mais coesa e eficaz. Por fim, o curso de formação para o currículo bilíngue da Unisinos Education também merece ser tema de pesquisa futura, para avaliar se ele atende às necessidades dos educadores das unidades educativas da RJE e contribui, de fato, para a efetivação e manutenção de seus currículos bilíngues integrados.

REFERÊNCIAS

- ALTOÉ, L. Escolas bilíngues na Rede Pública Municipal. **MultiRio**. Rio de Janeiro: MultiRio, 18 jul. 2018. Disponível em: <http://www.multirio.rj.gov.br/index.php/reportagens/14064-escolas-bil%C3%ADngues-na-rede-p%C3%ABblica-municipal-de-ensino>. Acesso em: 29 set. 2023.
- AMORIM, L. Públicos, mensagens e produção de sentido. *In*: Amorim, L.; Florczak, R. (org.). **A Comunicação nas organizações Educacionais – Contribuições do ECOM (Encontro de Comunicação Marista)**. Porto Alegre: CMC, 2011.p. 67-77. Recurso online. Disponível em: https://www.academia.edu/5193454/A_Comunica%C3%A7%C3%A3o_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es_educacionais. Acesso em: 13 ago. 2023.
- ANTUNES, J. GDF começa a implementar escolas interculturais bilíngues. **Secretaria de Estado de Educação**. Distrito Federal: SEEDF, 8 maio 2019. Disponível em: <https://www.educacao.df.gov.br/gdf-comeca-a-implementar-escolas-interculturais-bilingues/>. Acesso em: 29 set. 2023.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução de Paulo Roberto de Miguel. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BAKER, C. **Foundations of bilingual education and bilingualism**. Clevedon: Multilingual Matters, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e actual. Lisboa: Edições 70, 2021.
- BOLSAN, D. B. Os desafios da educação bilíngue de escolha em contexto brasileiro: da construção do currículo à formação de professores. **Web revista linguagem, educação e memória**, [s. L.], v. 7, n. 7, 2014. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/index.php/WRLEM/article/view/3498>. Acesso em: 30 jul. 2024.
- BRAGGIO, S. L. B. Políticas e direitos linguísticos dos povos indígenas brasileiros. **Signótica**, Goiânia, v. 14, n. 1, p. 129–146, 2009. DOI: 10.5216/sig.v14i1.7310. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/sig/article/view/7310>. Acesso em: 02 ago. 2023.
- BRASIL. **Parecer CNE/CEB n.2/2020 - Diretrizes Curriculares Nacionais para a Oferta de Educação Plurilíngue**. Brasília: MEC, 2020. BRASIL.
- CAMARGO, C.C. **Os multiletramentos e o contexto de educação bilíngue de línguas de prestígio: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Letras, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p. 241. 2021. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11529190. Acesso em 12 mar. 2023.

CAVALCANTI, M. C. Estudos sobre educação bilíngüe e escolarização em contextos de minorias lingüísticas no Brasil. **DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada**, v. 15, p. 385-417, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/delta/a/JcJDbkyVZxZPHnJXJrDyWYn/>. Acesso em: 1 ago. 2023.

CAVALCANTE, M.M.; SIQUEIRA, M.M.M.; KUNIYOSHI, M.S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Revista Pensamento & Realidade*, v. 29, n.4, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/2239>. Acesso em: 20 set. 2023.

COLÉGIO ANTONIO VIEIRA. **Rede Jesuíta de Educação**. Disponível em: <https://www.colegioantoniovieira.com.br/o-vieira/rede-jesuista-de-educacao/>. Acesso em: 28 ago. 2023.

COLÉGIO MEDIANEIRA. **Sobre nós**. Disponível em: <https://www.colegiomedianeira.g12.br/sobre-nos/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

COLÉGIO NOSSA SENHORA MEDIANEIRA. **Projeto Político-Pedagógico**. Curitiba, 2021.

CORDEIRO, M. A comunicação na gestão do planejamento estratégico na Rede Marista de Educação. *In*: Amorim, L.; Florczak, R. (org.). **A Comunicação nas organizações Educacionais – Contribuições do ECOM (Encontro de Comunicação Marista)**. Porto Alegre: CMC, 2011. Recurso online. Disponível em: https://www.academia.edu/5193454/A_Comunica%C3%A7%C3%A3o_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es_Educacionais. Acesso em: 13 ago. 2023.

COUTINHO, F.; HIWATASHI, E. **Comunicação interna & endomarketing: conceitos e aplicação**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2017. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/biblioteca/>. Acesso em: 30 ago. 2023.

CRESCER o número de escolas com programas bilíngüe no Brasil. **Terra**, 25 nov. 2021. Notícias. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/cresce-o-numero-de-escolas-com-programas-bilingue-no-brasil,98a283ce7ce31cfa8424de707cecf1894ak6tnl2.html>. Acesso em: 9 mar. 2023.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUMMINS, J. **Language, power and pedagogy: Bilingual children in the crossfire**. Multilingual Matters, 2000.

CUNHA, R. B. Políticas de línguas e educação escolar indígena no Brasil. **Educar em Revista**, p. 143-159, 2008.

CURVELLO, J.J.A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DE LA TORRE ARANDA, M.T. Implementando uma proposta de Educação Bilíngue: e agora?. **Desafios e práticas na Educação Bilíngue**, p. 27, 2020.

DE MEJÍA, A.M. **Power, Prestige and Bilingualism: International Perspectives on Elite Bilingual Education**. Multilingual Matters, 2002.

DIAS, F.C. **Governança da comunicação na escola pública**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdades Metropolitanas Unidas. São Paulo, p.144. 2018. Disponível em: <https://mestradoadministracao.fmu.br/dissertacao-governanca-da-comunicacao-na-escola-publica/> . Acesso em: 30 set. 2023.

FLORCZAK, R. O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis e riscos de incomunicação. **Caderno Marista de Educação**, [S. l.], v. 8, 2011. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/caderno-marista-de-educacao/article/view/37207>. Acesso em: 20 set. 2023.

FONSECA, A. M. **Agenda da Política e Gestão das Escolas Experimentais Bilíngues Português-Inglês da Prefeitura do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal Do Rio De Janeiro. Rio de Janeiro, p. 164. 2018. Disponível em<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6310364>. Acesso em 12 mar. 2023.

FORTES, L. **Entre o silêncio e o dizível: um estudo discursivo de sentidos de bilinguismo, educação bilíngue e currículo em escolas bilíngues português-inglês**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 397.2015. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3634648>. Acesso em 12 mar. 2023.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 65.ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018.

GARCIA, O. **Bilingual Education in the 21st Century: A Global Perspective**. 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Recurso online. Disponível em: <http://www.biblioteca.asav.org.br/biblioteca/index.php>. Acesso em: 03 out. 2023.

GOMES, A. Cresce interesse por colégios com projetos educacionais bilíngues. **Estadão**, 28 out. 2021. Notícias. Disponível em: <https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,cresce-interesse-por-colegios-com-projetos-educacionais-bilingues,70003882151>. Acesso em: 9 mar. 2023.

GOULART, A. Comunicação e gestão educacional. *In*: Amorim, L.; Florczak, R. (org.). **A Comunicação nas organizações Educacionais – Contribuições do ECOM (Encontro de Comunicação Marista)**. Porto Alegre: CMC, 2011. Recurso online. Disponível em: https://www.academia.edu/5193454/A_Comunica%C3%A7%C3%A3o_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es_Educacionais. Acesso em: 13 ago. 2023.

HAMERS, J. F.; BLANC, M. **Bilinguality and Bilingualism**. Cambridge University Press, 2000.

HÜBNER, L. C.; FINGER, I. 5 mitos e evidências sobre educação bilíngue para crianças. Saiba o que a Ciência diz sobre a aquisição precoce de outras línguas. *In*: **Revista Educação**, 27 jan. 2017. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/2017/01/27/5-mitos-e-evidencias-sobre-educacao-bilingue-para-criancas/>. Acesso em: 5 mar. 2023

ICAJE – COMISSÃO INTERNACIONAL DO APOSTOLADO DA EDUCAÇÃO JESUÍTA. **Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI**. São Paulo: Loyola, 2019.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: _____. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. Recurso online. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/42233/epub/332>. Acesso em: 15 ago. 2023.

KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2019. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 ago. 2023.

LOPES, S. A. G. A análise do ensino-aprendizagem de língua estrangeira – uma experiência do bilinguismo na educação infantil de 0-5 anos. **Simpósio Internacional de Ciências Integradas**. Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: <https://www.unaerp.br/documentos/940-a-analise-do-ensino-aprendizagem-de-lingua-estrangeira-uma-experiencia-do-bilingueismo-na-educacao/file>. Acesso em: 10 mar. 2023.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. São Paulo: Vozes, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 set. 2023.

MARTINS, M. D. S. **A comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará: o que pensam os gestores da nova instituição de educação profissional e tecnológica**. Dissertação (Mestrado) – Pró-Reitoria de

Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, p. 115. 2013.

Disponível em:

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=86721. Acesso em 11 mar. 2023.

MAXIMIANO, M. S. **Inglês na Escola Pública de Juiz de Fora: fotografias em perspectiva**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Linguística, Universidade Federal De Juiz De Fora. Juiz de Fora, p. 246. 2015. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2884136>. Acesso em 12 mar. 2023.

MEGALE, A. Bilinguismo e educação bilíngue. *In*: MEGALE, A. (org.) **Educação Bilíngue no Brasil**. São Paulo: Fundação Santillana, 2019, p.13-28.

MEGALE, A.; EL KADRI, M. Escola bilíngue: e agora?. **Trans) Formando saberes na Educação de professores**. São Paulo: Fundação Santillana, 2023.

PEREIRA, A. C. **Desafios da Comunicação Institucional na Implementação da Reforma Curricular do Ensino Médio na Jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Passos**. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal De Juiz De Fora. Juiz de Fora, p. 151. 2013. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=623809>. Acesso em 11 mar. 2023.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação Básica: 2021-2025**. São Paulo: Edições Loyola, 2021.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Publicações**. Disponível em:

<https://redejesuitadeeducacao.com.br/publicacoes/>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SANTOS, J. P. Comunicação na gestão escolar. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011. Disponível em:

<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17704>. Acesso em: 20 ago. 2023

SILVA, L. S. **Educação bilíngue e política linguística: implicações didático pedagógicas no ensino de línguas em uma escola bilíngue no interior da Bahia**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Letras: Cultura, Educação e Linguagens, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Vitória da Conquista, p. 157. 2019. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7657714>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SOARES, T. P. *et al*. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. **Revista Educar Mais**, [S. l.], v. 6, p. 372–381, 2022. DOI:

10.15536/reducarmais.6.2022.2777. Disponível em:
<https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2777>. Acesso em: 20 set. 2023.

SPEAKES, K. M. S. **Educação bilíngue para que e para quem? O que motiva os pais que escolhem uma escola bilíngue**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, p. 132. 2017.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Penso Editora, 2016.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

VIEIRA, M.C. Escolas bilíngues se espalham pelo país. Isso é bom - e custa caro. **Veja**, 23 ago. 2019. Educação. Disponível em:
<https://veja.abril.com.br/educacao/escolas-bilingues-se-espalham-pelo-pais-isso-e-bom-e-custa-carol/>. Acesso em: 9 mar. 2023.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Recurso eletrônico. Disponível em:
<http://www.biblioteca.asav.org.br/biblioteca/index.php>. Acesso em: 3 out. 2023.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

19/05/2024, 23:45

A comunicação escolar na implantação de um currículo bilíngue integrado

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa "A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESCOLAR NA IMPLANTAÇÃO DE UM CURRÍCULO BILÍNGUE INTEGRADO: percepções da comunidade escolar em uma escola privada da Rede Jesuíta de Educação.", desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), sob orientação da Prof.ª Dra. Laura Habckost Dalla Zen.

O objetivo central do estudo é reunir e analisar as percepções da comunidade do Colégio Medianeira sobre o programa de educação bilíngue oferecido pela instituição. O convite à sua participação, por sua vez, fundamenta-se na sua integração ao corpo de educadores do Colégio Medianeira, instituição vinculada à RJE, assim como no seu envolvimento pedagógico nos segmentos educacionais em que o projeto de educação bilíngue está sendo implementado.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como para retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir dela. Contudo, ela é muito importante para a realização da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo(a) será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material será armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa ou posteriormente, você poderá solicitar à pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito pelos meios de contato explicitados à continuação.

Atenciosamente,

Gracilene Zen – (pesquisadora)
Fone: (41) 99656-2301
E-mail: gracilenez@colegiomedianeira.g12.br

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

A comunicação escolar na implantação de um currículo bilíngue integrado

Caro(a) educador(a)!

Agradecemos por participar desta pesquisa, cujo objetivo, entre outros aspectos, é reunir e analisar percepções sobre a implantação do Currículo Bilíngue Integrado do Colégio Medianeira. Suas respostas são fundamentais para desenvolvermos estratégias que fortaleçam a comunicação e o engajamento da comunidade escolar nesse processo.

Abaixo, você encontrará o termo de consentimento com as informações sobre sua participação. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas.

Atenciosamente, Gracilene Zen.

19/05/2024, 23:45

A comunicação escolar na Implantação de um currículo bilíngue integrado

1. Qual sua função ou área de atuação? *

Marcar apenas uma oval.

- Professor(a) Ensino Fundamental I
- Professor(a) Ensino Fundamental II
- Equipe Pedagógica (coordenação, supervisão pedagógica, orientação de aprendizagem)

2. Você participou ou está participando do Curso Educação Bilíngue e Currículo Integrado pela Unisinos Education? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, já concluí o curso.
- Sim, estou participando.
- Não.

Educação bilíngue e educação bilíngue no Colégio Medianeira

3. Como você define educação bilíngue? *

4. Na sua opinião, como é a educação bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira? *

Marcar apenas uma oval.

- Clara e alinhada à formação integral, desenvolvendo habilidades além das linguísticas
- Aceitável, mas com espaço para melhorias na integração de conteúdo acadêmico e línguas
- Confusa ou pouco compreensível em relação aos valores jesuítas e à pedagogia inicianiana
- Não saberia definir

5. De que maneira você acredita que a educação bilíngue influencia no desenvolvimento dos estudantes? *

6. Em que medida você se sente seguro(a) em relação à compreensão da proposta de educação bilíngue do Colégio Medianeira? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito seguro (a)
- Seguro (a)
- Neutro (a)
- Pouco seguro (a)
- Nada seguro (a)

7. Em sua opinião, a instituição fornece recursos adequados para apoiar os educadores na compreensão e implantação de um currículo bilíngue integrado? *

Marcar apenas uma oval.

- Sempre fornece recursos suficientes
- Fornece recursos na maioria das vezes
- Às vezes fornece recursos suficientes
- Raramente fornece recursos suficientes
- Nunca fornece recursos suficientes

8. Você sente que está recebendo orientações claras sobre como conduzir o plano pedagógico para a efetiva implantação do currículo bilíngue integrado no Colégio Medianeira? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

9. Como você acredita que os educadores podem contribuir mais efetivamente para o sucesso da proposta de educação bilíngue do Colégio Medianeira? *

10. Que sugestões adicionais ou comentários você gostaria de compartilhar sobre o projeto de educação bilíngue no Colégio Medianeira? *

Comunicação, envolvimento e percepções da comunidade escolar

11. Como você avalia a comunicação sobre a educação bilíngue adotada pelo Colégio Medianeira? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito eficaz
- Eficaz
- Neutra
- Pouco eficaz
- Nada eficaz

12. Como você avalia a divulgação de informações sobre o projeto de educação bilíngue do colégio? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito eficaz
- Eficaz
- Neutra
- Pouco eficaz
- Nada eficaz

13. Que desafios você identifica na comunicação para o engajamento da comunidade escolar no projeto de educação bilíngue da instituição? *

Marque todas que se aplicam.

- Dificuldade de compreensão da proposta de educação bilíngue.
- Falta de canais eficazes de comunicação.
- Resistência à mudança.
- Outro: _____

14. Como você preferiria receber informações e atualizações sobre o projeto de educação bilíngue do Colégio Medianeira? *

Marque todas que se aplicam.

- E-mails
- Reuniões presenciais
- Material impresso
- Plataforma online
- Outro: _____

15. Que estratégias de comunicação você acredita que podem ser eficazes para melhorar o engajamento da comunidade escolar no projeto de educação bilíngue da instituição?

Marque todas que se aplicam.

- Reuniões informativas regulares
- Material impresso explicativo
- Uso de plataformas digitais
- Outro: _____

16. Na sua opinião, as informações fornecidas pelo Colégio Medianeira sobre o projeto de educação bilíngue (currículo bilíngue integrado) são suficientemente claras em relação às suas expectativas como educador? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

17. Com base na sua resposta anterior, forneça brevemente sugestões para melhoria.

18. Você identifica alguma questão ou preocupação entre os educadores em relação ao projeto de educação bilíngue do Colégio Medianeira? Qual(ais)? *

Fim da pesquisa

Muito obrigada pela sua participação.