

# A FORMAÇÃO DOCENTE PODE REDUZIR A EVASÃO DISCENTE? UMA ANÁLISE DO IMPACTO

CAN TEACHER DEVELOPMENT ACTIONS REDUCE STUDENT DROPOUT? AN IMPACT ANALYSIS

Adriana SALVANINI  
adriana.salvanini@cellep.com  
CEETEPS – Centro Paula Souza, São Paulo, Brasil

Alessandra Fagundes SILVA  
alessandrafagun@gmail.com  
CEETEPS – Centro Paula Souza, São Paulo, Brasil

Felipe Rodrigues de Jesus EMERICK  
lipelokmail@gmail.com  
CEETEPS – Centro Paula Souza, São Paulo, Brasil

Rodrigo Avella RAMIREZ  
roram1000@hotmail.com  
CEETEPS – Centro Paula Souza, São Paulo, Brasil

**Resumo:** Este estudo investiga o impacto da capacitação docente contínua na retenção de alunos em um instituto de idiomas privado em São Paulo, Brasil. Baseado no modelo de raciocínio pedagógico de Shulman (2014), a pesquisa analisa um programa de desenvolvimento profissional voltado para aprimorar as práticas de ensino em cursos de nível intermediário de inglês. Dados qualitativos, coletados por meio de feedback dos professores e observações de aulas, revelaram avanços significativos em estratégias pedagógicas reflexivas e na coesão do trabalho docente. Contudo, métricas quantitativas não indicaram correlação direta entre a capacitação e a redução nas taxas de evasão, destacando a natureza multifatorial desse desafio. Os resultados reforçam a necessidade de ações institucionais integradas para enfrentar o problema da evasão. O estudo contribui para discussões sobre qualidade no ensino de idiomas em contextos onde políticas públicas falham em garantir acesso equitativo a aprendizagens eficazes, enfatizando o papel da formação docente na promoção da excelência educacional e da permanência estudantil.

**Palavras-chave:** Capacitação docente; Retenção de alunos; Raciocínio pedagógico; Ensino de línguas.

**Abstract:** This study examines the impact of continuous teacher training on student retention at a private language institute in São Paulo, Brazil. Based on Shulman's (2014) pedagogical reasoning model, the research analyzes a professional development program aimed at enhancing teaching practices in intermediate-level English courses. Qualitative data collected through teacher feedback and classroom observations revealed significant improvements in reflective teaching strategies and instructional coherence. However, quantitative metrics showed no direct correlation between teacher training and reduced dropout rates, highlighting the multifaceted nature of this challenge. The findings underscore the need for integrated institutional actions to address student attrition. The study contributes to discussions on language education quality in contexts where public policies fail to ensure equitable access to effective learning, emphasizing the role of teacher development in promoting educational excellence and student persistence.

**Keywords:** Teacher education; Student retention; Pedagogical reasoning; Language teaching.

## INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado, o domínio de uma língua estrangeira, especialmente o inglês, tornou-se um requisito indispensável para a inserção em diferentes esferas sociais, acadêmicas e profissionais. Como *lingua franca*, ou a língua de contato entre falantes de idiomas diversos, o inglês facilita não apenas a comunicação internacional, mas também o acesso aos conhecimentos científico (Rajagopalan, 2005) e acadêmico (Crystal, 2003), contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico de um país (Esteve, 2021). Nesse sentido, a aprendizagem eficaz da língua inglesa transcende uma simples opção curricular, configurando-se como um instrumento essencial para a mobilidade e o progresso individual e coletivo.

No Brasil, entretanto, a política educacional não enfatiza um ensino e aprendizado que permitam aos cidadãos autonomia linguística. A oferta do ensino de inglês é prevista a partir do 6º ano do ensino fundamental (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, art. 24, §5º), permitindo que os anos iniciais fiquem marginalizados no que concerne o ensino do inglês. Não é surpreendente, portanto, que a proficiência dos estudantes permaneça insatisfatória. Dados recentes da *Education First* (2024) posicionam o país em 81º lugar no ranking mundial de domínio do inglês, atrás de diversas nações latino-americanas, evidenciando uma lacuna persistente entre a oferta educacional e os resultados de aprendizagem. Para além das políticas linguísticas, outros fatores contribuem para esse cenário, a saber: má formação do docente; incompreensão de aquisição de língua estrangeira; práticas pedagógicas ineficazes; horas aulas semanais reduzidas, entre outros (Turbin, 2010). Estes fatores colaboram para a proliferação de institutos de inglês em território nacional estreitando, ainda que de forma pouco democrática, a lacuna entre a ineficácia do ensino básico e a necessidade de proficiência na língua inglesa, principalmente para o mercado de trabalho.

Diante desse contexto, as escolas de idiomas assumem um papel complementar, suprindo, em parte, as deficiências do sistema formal de ensino. Esses institutos, entretanto, estão à mercê das regras do mercado e precisam, conseqüentemente, estar em constante processo de inovação e melhoria contínua, sendo esta bastante pautada na capacitação docente para sobreviverem em um mercado competitivo. A gestão da capacitação docente e qualidade de ensino trazem, do ponto de vista empresarial, uma vantagem competitiva para esses negócios educacionais pois que, segundo Slack et al. (2009) reduzem os custos via melhor satisfação e retenção de alunos, corroborando para a perenidade do negócio. Por outro lado, e talvez mais relevante, garantir a permanência dos alunos é crucial, já que a evasão acarreta prejuízos individuais e sociais, conforme apontam Martins e Santos (2024):

A evasão escolar representa uma perda significativa tanto para os indivíduos quanto para a sociedade, desperdiçando recursos investidos e reduzindo o potencial de crescimento econômico. A promoção da permanência é, portanto, essencial para maximizar o retorno dos investimentos em educação e para garantir que os alunos possam contribuir plenamente para o desenvolvimento econômico e social do país. (p. 6)

Diante desses fatores, analisar a retenção de alunos por meio de ações de capacitação e formação docente torna-se essencial em um contexto privado de ensino de inglês.

## LÓCUS E OBJETIVO

O lócus desta pesquisa é um tradicional instituto de idiomas privado no Estado de São Paulo, que atua no mercado educacional há quase sessenta anos e emprega cerca de 80 docentes de língua inglesa, que assumem turmas de crianças, adolescentes e adultos, em formatos remoto ou presencial. É importante ressaltar que, por ser curso livre, a contratação de falantes de inglês sem formação e licenciatura na área é permitida. Nesse cenário, torna-se necessária uma formação profissional inicial e continuada adequada para a atuação desses profissionais, que ocorre por meio de capacitação pré-serviço e, após contratação, acompanhamento e monitoramento dos professores por um formador de professores e membro do departamento acadêmico durante o primeiro ano de trabalho deste profissional. Concomitantemente, o professor novato participa das sessões de capacitação contínua oferecida pelo instituto no decorrer do ano letivo. Estas sessões fazem parte da estratégia de educação corporativa da instituição, levando-se em conta que a escola é, por si própria, uma organização corporativa que necessita de ações de desenvolvimento. Para Meister (1999), a educação de funcionários, no caso professores, busca “otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um pólo de educação permanente” (p. 8).

Isto posto, este artigo objetiva descrever uma das ações de capacitação proposta pela instituição no decorrer de 2024 e analisar seus efeitos. Essa capacitação, do ponto de vista estratégico, está alinhada com o processo de melhoria contínua do ensino. Para Lucas et al. (2024), há pelo menos três fatores que contribuem para o processo de melhoria contínua nas organizações: liderança, treinamento e envolvimento. Segundo os autores, quando “bem aplicados no âmbito da instituição, as possibilidades de implementação com sucesso do processo de melhoria contínua se veem aumentadas.” (p. 208). Do ponto de vista educacional e de formação de professores, a ação a ser analisada faz parte de um programa de profissionalização docente, com o objetivo de capacitar os professores para a criticidade e reflexão de suas práticas, ao invés de meros implementadores de técnicas específicas. Quanto ao alunado, buscou oferecer-lhe, por meio de melhor performance

docente, uma continuidade e constância em seus estudos, para que consigam alcançar seus objetivos específicos de aprendizagem em inglês.

Dado o limite deste artigo, o foco será em uma única ação de capacitação, que visa o desenvolvimento profissional dos professores e a excelência nos serviços prestados aos alunos. Pretende-se ainda, como objetivo específico, promover a cultura de aprendizagem contínua entre os docentes do instituto, incentivando a colaboração, a inovação pedagógica e o pensamento crítico necessários à realização do fazer docente.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A investigação tem como ponto de partida o modelo de ação e raciocínio pedagógicos proposto por Shulman (2014). Parte-se de um referencial da área educacional visto que o lócus da pesquisa é uma organização da área de ensino e ajuda a conectar a teoria pedagógica com as práticas de gestão de qualidade, ressaltando como o conhecimento do docente pode ser continuamente aprimorado para maximizar os resultados de aprendizagem dos alunos.

A lente teórica educacional visa, ademais, contribuir de forma mais significativa para a educação contínua de professores, auxiliando-os no processo reflexivo de sua atuação. Não podemos ignorar o fato, entretanto, de que o lócus desta pesquisa atua na interseção entre educação e mercado, o que demanda a adoção de princípios da educação corporativa em suas práticas formativas. Castelo Branco (2019) destaca a relevância da ação pedagógica no ambiente empresarial, afirmando que:

A ação pedagógica na empresa está ligada à implementação de projetos destinados a programas de qualificação, requalificação profissional, produção e construção de novos saberes, estruturação do setor de treinamento e desenvolvimento, adequação de métodos de informação e comunicação para as práticas de ensino e aprendizagem. (p.22)

No contexto específico de instituições de ensino de idiomas, essa perspectiva se mostra particularmente relevante, pois combina a missão educacional com objetivos organizacionais e exige a constante atualização didática aliada à sustentabilidade do negócio.

## MÉTODO

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativo-quantitativa de caráter descritivo para analisar ações de capacitação docente e seu impacto na retenção de alunos em um curso livre de idiomas. Essa escolha metodológica justifica-se pela necessidade de compreender tanto as dimensões subjetivas do processo de capacitação docente quanto os dados objetivos sobre a evasão discente. De acordo com Sampieri et al. (2006), a pesquisa qualitativa é adequada para explorar

fenômenos complexos e contextuais relacionados à capacitação docente, permitindo uma análise das percepções, práticas e interações pedagógicas. Além disso, Bogdan e Biklen (1994) destacam que a abordagem qualitativa é essencial para estudar ambientes educacionais e captar a riqueza das interações humanas e culturais.

O aspecto quantitativo foi utilizado para embasar as escolhas das ações tomadas para a capacitação contínua dos professores do instituto de idiomas lócus da pesquisa.

A abordagem mista (qualitativo-quantitativa) permitiu analisar não apenas se a capacitação impactou a retenção discente, mas também compreender os mecanismos e condições que influenciaram esse processo. Esses resultados fornecem subsídios tanto para replicar a ação formativa dos professores quanto para redirecionar estratégias de formação docente.

## O MODELO DE SHULMAN

### O modelo de ação e raciocínio pedagógico de Lee Shulman

O conceito de raciocínio pedagógico foi desenvolvido pelo educador Lee Shulman em meados dos anos 1980 e transformou significativamente a forma como se compreende a prática e a formação de professores (Shulman, 1986). Shulman propôs um modelo de raciocínio pedagógico que envolve um processo dinâmico e reflexivo, permitindo que os professores tomem decisões conscientes e informadas em cada etapa do ensino, do planejamento à execução e à reflexão pós-aula.

O modelo de raciocínio pedagógico de Shulman propõe seis etapas que interrelacionadas, transformam o conhecimento do conteúdo em experiências de aprendizagem significativas para os alunos. Esse processo envolve a compreensão do conteúdo, a transformação desse conteúdo em algo compreensível para os alunos, a instrução, a avaliação do aprendizado dos alunos, e a reflexão sobre a prática pedagógica. Estas etapas levam a uma nova compreensão do conteúdo, fechando um círculo virtuoso de melhoria contínua da docência. Cada uma dessas etapas é interligada e visa garantir que o ensino seja eficiente e relevante para o contexto dos alunos. É importante ressaltar que o processo de raciocínio pedagógico e suas seis etapas não serão, necessariamente, sequenciais e hierárquicas. Ao contrário, “o caráter dinâmico, instável e imprevisível das práticas pedagógicas impossibilita sua organização e estruturação prévia, impondo (aos professores) o desafio de gerenciar essas questões simultaneamente, para alcançar seus objetivos e a aprendizagem dos alunos.” (Marcon et al., 2011, p. 268).

### Etapas do Raciocínio Pedagógico de Shulman

1. **Compreensão do Conteúdo:** O primeiro passo no processo de raciocínio pedagógico é o professor compreender profundamente o conteúdo que será ensinado. Essa compreensão inclui não apenas o conhecimento dos fatos e conceitos, mas também a relação entre eles e a forma como o conhecimento é organizado dentro da disciplina.

Para um professor de inglês em um instituto de idiomas, isso significa dominar todos os aspectos da língua – gramática, vocabulário, pragmática, entre outros.

2. **Transformação do Conteúdo:** Uma vez que o professor compreende o conteúdo, ele precisa transformá-lo para torná-lo acessível aos alunos. A transformação envolve selecionar estratégias pedagógicas, criar exemplos e analogias, e desenvolver atividades que ajudem os alunos a compreenderem e aplicarem o conteúdo. No contexto da capacitação de professores de inglês, essa etapa pode incluir a criação de atividades que integram o uso de plataformas digitais com situações comunicativas autênticas.
3. **Instrução:** A instrução é o momento em que o professor coloca em prática o planejamento feito nas etapas anteriores. Durante a instrução, o professor deve ser flexível e responsivo às necessidades dos alunos, ajustando sua prática conforme as reações e dificuldades dos alunos se tornam evidentes. No caso dos professores de inglês, isso significa ser capaz de ajustar a abordagem dependendo do nível de compreensão dos alunos e suas reações durante as atividades.
4. **Avaliação:** A avaliação é uma parte essencial do raciocínio pedagógico, pois permite que o professor meça o quanto os alunos compreenderam e aprenderam o conteúdo. Esta etapa inclui tanto a avaliação formal, como provas e testes, quanto a avaliação informal, como observações e perguntas feitas em sala de aula. Professores de inglês em institutos de idiomas devem ser capazes de utilizar diversos tipos de avaliação para medir a proficiência linguística e o progresso dos alunos.
5. **Reflexão:** A reflexão é a última etapa do processo de raciocínio pedagógico, e talvez a mais importante para o desenvolvimento profissional contínuo. Depois de ensinar, o professor deve refletir sobre a eficácia de suas estratégias, sobre o que funcionou bem e o que poderia ser melhorado. Essa reflexão é essencial para garantir que o professor esteja sempre aprendendo com sua própria prática e se aprimorando continuamente.

### **Implicações na Capacitação Contínua de Professores de Inglês**

O modelo de raciocínio pedagógico de Shulman na capacitação contínua de professores de inglês pode ter implicações interessantes para a qualidade do ensino e o desenvolvimento profissional dos docentes. O foco na compreensão do conteúdo, transformação do conhecimento e reflexão sobre a prática visa ajudar os professores a desenvolverem uma abordagem mais sistemática e reflexiva ao ensino do inglês.

Durante a capacitação, os professores podem ser incentivados a passar por todas as etapas do raciocínio pedagógico ao planejar e ensinar o conteúdo. Pode-se dar oportunidades para os professores pensarem em diferentes maneiras de transformar o conteúdo para torná-lo acessível aos alunos, escolher estratégias de instrução e desenvolver formas de avaliar a compreensão dos alunos. Depois de implementar essas aulas, os professores podem ser motivados a refletir sobre o que funcionou bem e o que pode ser melhorado.

A reflexão é um aspecto crucial do modelo de Shulman e deve ser continuamente enfatizada na capacitação dos professores. Criar um ambiente de colaboração, onde os professores possam compartilhar suas experiências e discutir suas ideias e aprendizado com colegas, é essencial para promover a melhoria contínua do serviço, assim como o crescimento profissional dos docentes.

DESCRIÇÃO DA CAPACITAÇÃO

As sessões de capacitação no instituto lócus desta pesquisa são desenvolvidas pelos membros do departamento acadêmico e seguem algumas etapas importantes, a saber:

- 1. Mapeamento das necessidades, baseadas em indicadores internos e alinhadas à visão estratégica da instituição

A fim de manter sua competitividade e perpetuidade, a instituição em questão foca na melhoria contínua dos processos internos, em inovação tecnológica e, acima de tudo, na retenção de alunos, que está intimamente relacionada à sensação de progresso durante as aulas. Observou-se que a retenção de alunos nos níveis intermediários está aquém do esperado, o que impacta tanto a retenção geral quanto o objetivo estratégico da instituição, que visa atingir um índice de 80%. Diante desse cenário, tornaram-se necessárias medidas para reverter a situação.

Os indicadores de evasão aferidos pela instituição analisada foram essenciais para as tomadas de ações. A tabela abaixo mostra a porcentagem de evasão dos níveis intermediários, durante o primeiro semestre de 2024.

Tabela 1: evasão

|                        | Níveis básicos                | Níveis intermediários         | Níveis intermediário-superiores | Níveis avançados              | Espanhol                      | Outros                        | Descontinuados                |
|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Período                | 31.03.2024<br>a<br>31.07.2024 | 31.03.2024<br>a<br>31.07.2024 | 31.03.2024<br>a<br>31.07.2024   | 31.03.2024<br>a<br>31.07.2024 | 31.03.2024<br>a<br>31.07.2024 | 31.03.2024<br>a<br>31.07.2024 | 31.03.2024<br>a<br>31.07.2024 |
| Número bruto de evasão | 278                           | 379                           | 203                             | 174                           | 52                            | 15                            | 355                           |
| %                      | 19%                           | 26%                           | 14%                             | 12%                           | 3,50%                         | 1%                            | 24,50%                        |

Fonte: os autores

Nota-se que a evasão dos alunos, e por conseguinte a retenção, é uma situação urgente a ser administrada. Por opção estratégica da instituição, um grupo de cursos foi descontinuado e, portanto, não relacionado para as ações pedagógicas a serem propostas. Entre os cursos considerados “tradicionais”, a banda dos níveis intermediários mereceu atenção para a primeira etapa de uma nova e melhor estruturada capacitação pedagógica contínua da instituição.

- 2. Planejamento da capacitação, com estabelecimento de metas de curto e médio prazos

Deve-se levar em conta que a retenção de alunos é uma questão complexa, associada a múltiplos fatores. Dentre esses, destacam-se aspectos de ordem pessoal dos estudantes, que ultrapassam o escopo de ação das iniciativas pedagógicas implementadas. O departamento acadêmico, responsável pela capacitação e desenvolvimento pedagógico do quadro de professores, atendeu às necessidades acadêmicas no que concerne a evasão de alunos, com foco na boa



preparação e ministração de aulas, reflexão e acompanhamento de aulas dos níveis em estudo. O planejamento da capacitação seguiu etapas específicas, a saber:

- a. Observação de aulas dos níveis intermediários, para identificação de aspectos pedagógicos relacionados a possíveis causas de evasão, seguido de *feedback* e conversa com os professores observados para melhor entendimento das necessidades destes e dos alunos. De um total de 81 turmas, foram observadas 40. Foram 12 pessoas envolvidas na observação, entre gestores acadêmicos e departamento pedagógico. Esta etapa foi fundamental pois trouxe para o planejamento a voz do professor e suas necessidades mais latentes, objetivando uma capacitação mais voltada para o modelo construtivo de formação docente, que “pressupõe a existência de um processo contínuo de reflexão interativa e contextualizada sobre as práticas pedagógicas e docentes (...)” (Crecci, 2016, p. 54).

Tempo de duração: 1 semana

- b. Reunião do time de observadores para análise de pontos mais sensíveis observados nas aulas. Tempo de duração: 1 dia
- c. *Brainstorm* de ideias para sessão de capacitação de professores e definição do modelo de capacitação a ser empregado.

Optou-se pelo seguinte modelo: quatro membros do departamento acadêmico e dois da gerência acadêmica, nomeados professores modelo por falta de uma melhor nomenclatura, ofereceriam aulas dos níveis intermediários. Os professores seriam os participantes dessas aulas, no papel de alunos, para uma melhor percepção da experiência dos mesmos em sala de aula. Os professores não precisariam agir como alunos, apenas participar da aula sendo ministrada pelos líderes. A distribuição das aulas ocorreu conforme quadro abaixo:

Quadro 1: organização as aulas a serem ministradas

| Professor modelo | Nível           | Modalidade | Pares |
|------------------|-----------------|------------|-------|
| Professor A      | Intermediário 1 | Presencial | Par 1 |
| Professor B      | Intermediário 1 | Virtual    |       |
| Professor C      | Intermediário 2 | Presencial | Par 2 |
| Professor D      | Intermediário 2 | Virtual    |       |
| Professor E      | Intermediário 3 | Presencial | Par 3 |
| Professor F      | Intermediário 3 | Virtual    |       |

Fonte: os autores

Tempo de duração: 1 dia

- d. Preparação cuidadosa das aulas a serem ministradas, com detalhado plano de aula, troca de ideias entre os professores modelo e ajustes das necessidades para o evento em si. Os professores modelo tiveram o desafio de pensar nas etapas 1 e 2 do raciocínio pedagógico proposto por Shulman, apresentado acima.

Tempo de duração: 1 semana

- e. Evento de capacitação e professores
- Tempo de duração: 1 tarde

3. Realização da capacitação, buscando engajamento e participação dos professores por meio de reflexão e troca de saberes

Os professores foram convocados para a participação da capacitação, que foi oferecida de forma virtual e presencial. Houve um equilíbrio nas escolhas.

Primeiramente, ocorreu uma introdução do evento: o objetivo do encontro, mostra de dados quantitativos e qualitativos, além de uma orientação sobre as aulas a serem ministradas pelos professores modelos e a postura dos professores durante as aulas demonstrativas. Posteriormente, os

professores foram distribuídos para a participação nas aulas demonstrativas. Além de participarem da aula, os professores foram orientados a pensar nos aspectos demonstrados no quadro abaixo, que foram escolhidos com base na observação das aulas:

Quadro 2: aspectos observados nas aulas modelo

| Aspectos                                                           | Raciocínio pedagógico de Shulman                      |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Integração do conteúdo da plataforma de ensino com a sala de aula. | Compreensão do conteúdo<br>Transformação do conteúdo. |
| Transição das atividades propostas em sala.                        | Instrução.                                            |

Fonte: os autores

Após a demonstração da aula, os professores foram motivados, em seus grupos, a refletir sobre a experiência e trocar ideias sobre os aspectos acima mencionados (Quadro 2). Finalmente, houve o encontro de todos os participantes para que pudessem compartilhar suas percepções. Esses dois momentos fecham o ciclo de raciocínio pedagógico de Shulman. Para os professores que optaram pelo evento presencialmente, foi proporcionado um momento de interação com comes e bebes.

4. Avaliação do programa de capacitação, coletando feedback dos professores participantes sobre a eficácia e relevância das atividades

Os professores participantes foram convidados a responder a uma pesquisa, via *google forms*, sobre o evento. Uma semana após a realização da atividade, os organizadores se reuniram para avaliar a pesquisa, compartilhar aprendizados e pensar nas próximas ações de capacitação.

5. Acompanhamento da efetividade do programa de educação corporativa da instituição.

Como última etapa, optou-se por gerenciar os indicadores de retenção / evasão dos níveis intermediários durante o segundo semestre de 2024, além de observações de aulas para monitoramento do processo de aprendizagem e desenvolvimento dos professores.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A ação de capacitação de professores apresentou resultados que podem e devem gerar novas capacitações e ações.

Do ponto de vista qualitativo, a capacitação foi bem-sucedida. Os professores participantes expressaram, por meio de devolutivas, satisfação com a relevância do conteúdo e a aplicabilidade das estratégias discutidas. Eles relataram que as atividades práticas e as oportunidades para troca de experiências com colegas foram particularmente enriquecedoras, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de novas abordagens didáticas.

Muitos enfatizaram que se sentiram mais preparados para lidar com os desafios específicos do ensino nos níveis intermediários, especialmente em relação aos aspectos focados durante o evento.

O processo reflexivo por parte de todos os membros da equipe acadêmica (professores, gestores acadêmicos e departamento pedagógico), incentivado pré-evento, durante o evento e pós-

evento, é fundamental para a formação de um grupo coeso e em busca de melhoria contínua. Para Machado (2021),

a experiência, por si só, não é formadora. Podendo inclusive ser uma mera repetição, uma mera rotina, não é ela que é formadora. Formadora é a reflexão sobre essa experiência, a pesquisa e a produção de saberes sobre a transmissão de experiência. (p. 227).

A ação de capacitação docente foi atrelada ao plano estratégico da instituição de fornecer serviços educativos de qualidade a fim de manter-se competitiva no mercado. Essa ação almejou, ademais, maximizar a conectividade entre professores e equipe pedagógica, objetivo igualmente alcançado. O quadro 3 compila os comentários dos professores participantes durante esta ação de capacitação.

Quadro 3: Comentários dos docentes

| Professores | Comentários                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Professor A | A aula do XXX foi incrível e certamente me ajudou a ver diferentes maneiras que eu poderia usar para conduzir minhas aulas de intermediário. Eu só gostaria de ter acesso a mais recursos (...) relacionados ao nível, que é algo que sinto que ainda não temos totalmente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Professor B | Ótima aula                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Professor C | Ótima maneira de fazer os alunos participarem ativamente, conectar a primeira parte com a segunda parte da aula e promover o aprendizado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Professor D | Eu gostei muito da maneira como um vídeo relacionado foi usado para introduzir o tópico, assim como a referência à plataforma de ensino.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Professor E | Foi realmente inspirador e uma boa ferramenta para nos ajudar, professores, a gerenciar melhor todas as etapas de uma aula bem-sucedida. Eu realmente acredito que assistir às aulas de outros professores é essencial para desenvolver meu papel como professor de uma maneira mais eficaz e produtiva, já que posso aprender com a experiência de outras pessoas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Professor F | Foi muito bom, e essa aula funciona muito bem com alunos adultos. Acredito que não funciona tão bem quando estamos trabalhando com adolescentes. Às vezes, sinto que o material do Intermediário não é sempre apropriado para adolescentes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Professor G | XXX é um professor muito carismático e atencioso, e eu gostei da aula.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Professor H | No geral, a aula foi muito agradável. Os alunos se sentiram à vontade e contribuíram o tempo todo. O professor tinha total conhecimento dos tópicos que estava apresentando. Durante toda a aula, ficou muito claro a qual vocabulário os alunos precisavam se referir, e houve uma sensação generalizada de aprendizado no final.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Professor I | Algo que realmente gostei foi o fato de que XXX utilizou todos os momentos para que os alunos falassem e dessem suas contribuições. Ao eliciar a linguagem e o conteúdo da plataforma, senti que nós, como alunos, desempenhamos um papel muito ativo desde o início até o encerramento da aula. Também houve muitas oportunidades para os alunos usarem a linguagem, escrevendo no quadro e até mesmo sendo escritos pelos próprios alunos. Além disso, houve muitos momentos de compartilhamento e troca de experiências e memórias (...)"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Professor J | A aula foi excepcionalmente bem conduzida. Foi caracterizada por uma estrutura clara e transições suaves que promoveram o engajamento e uma compreensão profunda. Momentos de apropriação foram cuidadosamente integrados, enquanto as oportunidades de autonomia incentivaram o pensamento crítico e a aprendizagem autônoma. Como observação, acho que valeria a pena discutir, em futuras reuniões, possíveis adaptações ao ministrar a aula para alunos adolescentes, já que isso é uma dificuldade comum entre os professores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Professor K | A aula foi muito tranquila, e o tema foi ajustado para a nossa rotina. Conseguimos nos relacionar com os aspectos que foram apresentados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Professor L | A aula foi bem conduzida, e todos os aspectos listados acima estavam presentes na lição. No entanto, como professor de, acredito que os desafios que enfrentamos durante o curso vão além do treinamento. Do meu ponto de vista, os RTNs não nos ajudam muito em relação ao conteúdo das lições. Muitas vezes, me vejo tendo que estudar o conteúdo da plataforma, fazendo as conexões por conta própria e trabalhando nos exercícios/gabaritos caso eu decida usar algo diferente do Livro Interativo. Certamente, isso me faz sentir mais preparado para a aula, mas, ao mesmo tempo, todo esse processo é extremamente demorado, e sinto que as chances de nós, professores, darmos aulas diferentes devido à falta de orientação clara para cada lição são bastante altas. Como parte de uma escola conhecida, minha impressão é de que as aulas deveriam manter o mesmo padrão, com exceção das diferenças nos estilos dos professores. |
| Professor M | Os links foram incríveis, criaram uma ótima narrativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Professor N | A forma como a aula foi conduzida trouxe momentos memoráveis que, sem dúvida, me ajudarão a lembrar das novas expressões. A linguagem emergente no quadro também ficou na minha mente. Como você pode ver, acabei de usar uma expressão da aula. Adorei.            |
| Professor O | As transições de uma atividade para outra foram suaves e claramente marcadas. Além disso, fornecer aos alunos expressões e frases de apoio foi crucial para a) melhorar as habilidades comunicativas dos alunos e b) garantir que todos estivessem na mesma página. |

Fonte: Google forms

As observações das aulas continuaram no decorrer do segundo semestre e foram observadas transformações nas ações dos professores em sala de aula, principalmente concernentes aos aspectos do quadro 3. Essas observações são seguidas de encontro individual com os professores, para que estes tenham a oportunidade de refletir sobre a aula, trocar ideias e percepções com os observadores. Estes momentos de reflexão, ainda que individual (professor-observador), são essenciais para o processo de desenvolvimento profissional e a consequente melhoria contínua da qualidade do ensino. Crecci e Fiorentini (2018), baseados nas reflexões de Cochran-Smith e Lytle (1999), enfatizam a importância da reflexão na ação do professor, algo incentivado na instituição lócus desta investigação:

(...) a profissionalidade docente se constrói mediante reflexão NA prática: “os professores competentes sabem, na medida em que é expresso ou veiculado na arte da prática, *nas reflexões do professor sobre a prática, nas investigações sobre a prática e nas narrativas sobre a prática*” (p.9).

No entanto, em termos quantitativos, os resultados não mostraram impacto direto nos indicadores de retenção. Não foi observada uma melhora significativa na taxa de permanência dos alunos nos níveis intermediários. A análise dos dados de evasão revela que, entre agosto e novembro de 2024, os níveis intermediários apresentaram um índice preocupante de 29% de desistência (191 alunos). Esse percentual, consideravelmente acima da média histórica da instituição, aponta para a necessidade de reformulações pedagógicas direcionadas especificamente a esses níveis de aprendizagem.

Esse resultado sugere que outros fatores podem estar influenciando a retenção dos alunos e precisam ser investigados com maior profundidade. Nos estudos de Martins e Santos (2024), a evasão é definida como um fenômeno

complexo, multifacetado e multicausal, atrelado a fatores pessoais, sociais e institucionais, que podem resultar na saída provisória do aluno da escola ou na sua saída definitiva do sistema de ensino e ocorre em todos os tipos de instituição de ensino afetando o sistema educacional como um todo. (p. 7).

Dessa forma, ações pedagógicas devem atuar em conjunto com departamentos diversos para a contenção da evasão, e ações para além das acadêmicas podem ser implementadas, como alinhamento das expectativas dos alunos, apoio acadêmico para auxiliar os alunos a se sentirem conectados e confiantes, avaliação do ensino e do progresso dos alunos, por meio de monitoramento

de aulas e interação entre alunos, professores e funcionários, especialmente por meio de atividades sociais e culturais, conforme proposto por Tinto (2004).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo destacou a importância da capacitação contínua de professores como forma de melhoria contínua da qualidade de ensino em um instituto de idiomas na cidade de São Paulo. A análise das ações implementadas para a capacitação docente, fundamentadas no modelo de raciocínio pedagógico de Shulman (2014), demonstrou avanços qualitativos no desenvolvimento profissional dos professores, especialmente na compreensão e aplicação de práticas pedagógicas reflexivas.

Contudo, apesar do impacto positivo percebido nas práticas docentes, os resultados quantitativos referentes à retenção de alunos nos níveis intermediários não apresentaram melhora significativa. Isso indica que a retenção de alunos é uma questão multifatorial e complexa, que demanda intervenções integradas e uma análise mais aprofundada de variáveis externas ao campo pedagógico.

O investimento em capacitação contínua, alinhado à uma gestão estratégica e colaborativa, é fundamental para alcançar a profissionalização docente e a excelência nos serviços educacionais e, por conseguinte, atingir melhores níveis de retenção. Importar-se com a permanência dos alunos na instituição é, sim, uma necessidade do negócio educacional de institutos de idiomas e não se pode vedar os olhos para esta situação. Entretanto, a promoção de capacitação pedagógica como estratégia para aumentar a retenção docente reflete um compromisso com a qualidade da educação linguística, especialmente em um contexto educacional nacional que pouco contribui para a democratização do ensino de inglês. Reter os alunos é fundamental não apenas para o desenvolvimento de suas competências comunicativas, mas também para maximizar oportunidades acadêmicas e profissionais de indivíduos, reforçando, assim, o papel transformador do inglês no percurso individual dos alunos.

Com este estudo considera-se que a retenção é resultado de esforços múltiplos, a capacitação sendo apenas um deles. Isso posto, esta pesquisa não esgota a temática, mas contribui para uma visão mais crítica e reflexiva sobre a amplitude e alcance do desenvolvimento profissional docente em uma instituição educacional.

## REFERÊNCIAS

BOGDAN, R., & BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação** - uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Lei Nº. 9.324, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em 22 de Junho de 2024.

CASTELO BRANCO, V. R. A pedagogia empresarial, a educação corporativa e a gestão de pessoas. **Revista Educação - UNG-Ser**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 17–30, 2019. DOI: 10.33947/1980-6469-v14n1-2846. Disponível em: <https://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/2846>. Acesso em: 20 out. 2024.

CRECCI, V. M. **Desenvolvimento profissional de educadores matemáticos participantes de uma comunidade fronteiriça entre escola e universidade** Tese de doutorado em educação. Instituição de Ensino: Universidade Estadual de Campinas, 2016.

CRECCI, Vanessa Moreira; FIORENTINI, Dario. Desenvolvimento profissional em comunidades de aprendizagem docente. **Educação em Revista**, v. 34, 2018.

CRYSTAL, D. **English as a global language**. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2003.

EF EPI - Índice de Proficiência em Inglês da EF. Um ranking de 100 países e regiões por domínio da língua inglesa, 2023. Disponível em: <https://www.ef.com.br/eipi/>. Acesso em: 06 de Junho de 2024.

ESTEVE, J. M. La profesión docente ante los desafíos de la sociedad del conocimiento. In: VÉLAZ, Consuelo de Medrano; VAILLANT, Denise (org.). **Aprendizaje y Desarrollo profesional docente**. Madrid, Fundación Santillana. 2021.

FINARDI, K. R., PORCINO, M. C. O papel do inglês na formação e na internacionalização da educação no Brasil. **Horizontes de Linguística Aplicada**, ano 14, n. 1. 2015

FINARDI, K., PREBIANCA, G. Políticas linguísticas, internacionalização, novas tecnologias e formação docente: um estudo de caso sobre o curso de Letras Inglês em uma Universidade Federal. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras e Linguística – Ufal**. N. 53. Jan/Jun. 2014.

LUCAS, R. C. et al. Determinantes da melhoria contínua nas instituições de ensino superior: uma análise multidimensional. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 203-225, 2024.

MACHADO, L. C. Formação de formadores: paradigmas formativos e saberes profissionais. **Educação em Análise**, v. 6, n. 2, p. 221-239, 2021.

MARCON, Daniel; GRAÇA, Amândio Braga dos Santos; NASCIMENTO, Juarez Vieira do. Busca de paralelismo entre conhecimento pedagógico do conteúdo e processo de raciocínio e ação pedagógica. **Educação em Revista**, v. 27, p. 261-294, 2011.

MARTINS, Denise Maria; SANTOS, Claudia Alexandre dos. Produção científica sobre a permanência estudantil na educação profissional e tecnológica. **EccoS – Revista Científica**, [S. l.], n. 71, p. e25437, 2024. DOI: 10.5585/eccos.n71.25437. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/25437>. Acesso em: 5 abr. 2025.

MEISTER, J. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

RAJAGOPALAN, K. A geopolítica da língua inglesa e seus reflexos no Brasil: por uma política prudente e propositiva. In: LACOSTE, Y. (org.); RAJAGOPALAN, K. **A geopolítica do inglês**. São Paulo: Parábola Editorial, 2005.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, F. C., LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. McGraw Hill. 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SHULMAN, Lee S. Conhecimento e ensino: fundamentos para a nova reforma. **Cadernos Cenpec | Nova série**, v. 4, n. 2, 2014.

TINTO, V. Student Retention and Graduation: Facing the Truth, Living with the Consequences. Occasional Paper 1. **Pell Institute for the Study of Opportunity in Higher Education**, 2004.

TURBIN, A. E. F. **Das lamentações às realizações possíveis: um estudo de caso com professores de inglês da rede pública de São Paulo.** Tese de Doutorado apresentada à USP: São Paulo, 2010. Disponível em [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-11062010-153309/pt-br.php](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-11062010-153309/pt-br.php). Acesso em 06 de junho de 2024.