

# Conjecturas sobre as Competências Socioemocionais que o Professor precisa ter para ser Eficaz em Alfabetizar alunos em Processo Tardio de Alfabetização

Ricardo Paes de Barros  
Marina de Cuffa  
Diana Coutinho

## **Introdução**

O Programa Se Liga visa promover a alfabetização de crianças e adolescentes que não tiveram esse direito garantido no momento adequado em seu ciclo de vida escolar. Como em todo processo educacional, a alfabetização, ao mesmo tempo que requer, também desenvolve competências socioemocionais de professores e alunos. Afinal a alfabetização, como todo processo educacional, é extremamente intensiva em aspectos relacionais e envolve emoções o tempo todo.

Esse documento busca – com base na análise documental e em entrevistas com professores, formadores e especialistas envolvidos com desenho e implantação do Programa – conjecturar sobre quais devem ser as competências socioemocionais que um professor alfabetizador precisa, para desempenhar suas funções de alfabetizador de forma eficaz. Neste documento procuramos também conjecturar sobre quais dessas competências essenciais ao sucesso da alfabetização devem ser prioritariamente pré-requisitos para a entrada na profissão, quais podem ser adquiridas ou desenvolvidas durante a formação e quais serão apenas efetivamente desenvolvidas a partir da prática em sala de aula.

Iniciamos descrevendo brevemente a natureza diferenciada do aluno envolvido na alfabetização tardia e dos desafios a serem enfrentados pelo professor alfabetizador. Em cada uma das seções que seguem, tratamos sequencialmente das competências socioemocionais que um professor alfabetizador precisa ter para ser efetivo no desempenho de suas funções. Tratamos também do melhor momento em que essas

competências podem ser adquiridas ou desenvolvidas, dando particular atenção ao momento da formação para alfabetizador.

### ***A alfabetização tardia na perspectiva dos estudantes***

O processo de alfabetização, como todo processo educacional, é extremamente intensivo em aspectos relacionais e envolve emoções o tempo todo. Muito pouco da alfabetização ocorre de forma isolada e autônoma. Tipicamente, os estudantes se alfabetizam se relacionando com seus professores e entre si. Além disso, a alfabetização requer esforço e atenção prolongada e, portanto, boa dose de disciplina e capacidade de regular pensamentos, emoções e comportamentos. A motivação para mobilizar tanto esforço e atenção e a perseverança para mantê-los focados na alfabetização dependem da expectativa de sucesso. Todo o processo de alfabetização está baseado em objetivos a serem alcançados, resultando na construção de expectativas, que por vezes não são plenamente atendidas, gerando frustração e ansiedade, além de colocar a autoestima e autoconfiança dos estudantes permanentemente em xeque.

Motivação e perseverança dependem da confiança que cada criança tem em si; da confiança de que são capazes de se alfabetizarem. Embora se possa argumentar que a criança chega à escola confiante em suas capacidades, essa confiança é frágil e pode ser facilmente destruída pela percepção de insucesso nas atividades escolares ou por avaliações negativas de seus professores e pares. Via de regra, alunos envolvidos num processo de alfabetização tardia vêm de insucessos na tentativa de alfabetização e, portanto, estão em geral profundamente marcados por baixa expectativa sobre suas próprias capacidades para se alfabetizar. Esses insucessos não apenas minam a autoestima e autoconfiança dos alunos como também geram frustrações e ansiedade, prejudicando a sua saúde mental.

### ***O processo de alfabetização tardia na perspectiva do professor***

O professor, enquanto mediador, não pode ficar distante desse intenso processo socioemocional a que seus alunos são submetidos ao longo do processo de alfabetização, sobretudo, quando a alfabetização é tardia. Não parece haver dúvida de que um professor precisa de um amplo leque de competências socioemocionais para

ser eficaz na alfabetização de seus alunos. A questão, portanto, consiste menos em determinar se as competências socioemocionais dos professores são importantes, mas sim em determinar quais devem ser essas competências, quais as mais indispensáveis, quais são pré-requisitos, quais podem ser adquiridas no processo de formação específico e quais serão adquiridas com a experiência em sala de aula.

Neste documento procuramos tratar dessas questões com base numa análise funcional. Isto é, primeiro discorreremos sobre quais as funções que um professor alfabetizador precisa desempenhar, para em seguida discorrermos sobre as competências socioemocionais necessárias à realização eficaz de cada uma dessas funções. E conjecturamos sobre quais são as competências mais suscetíveis de serem desenvolvidas em processos de formação específicos ou com a prática em sala de aula. Deixamos para uma etapa futura o exame da evidência existente sobre as possibilidades de desenvolvimento de competências socioemocionais a partir de programas de formação e das práticas em serviço.

Ao todo, concluímos que um professor envolvido com a alfabetização tardia de crianças e adolescentes, para ser eficaz, precisa exercer doze funções distintas e, para cada uma, precisa de competências específicas. Para começar o dia ele precisa se recuperar do estresse e de eventuais reveses do dia anterior. Ao começar com uma nova turma precisa de um leque de ao menos quatro competências sociais impessoais relacionadas a acolher os estudantes e ser acolhido por eles, a atrair a atenção e o interesse dos alunos para os objetivos da alfabetização e a inspirá-los e motivá-los para perseguir esses objetivos. Para ser eficaz, todo professor precisa ser capaz de desenvolver, manter e, principalmente, de colocar essas relações em ação de forma coordenada e cooperativa, o que requer ao menos três tipos específicos de competências interpessoais. Por fim, para desempenhar suas funções, o professor precisa querer fazer e saber fazer. Para fazer cada dia melhor, ele precisa estar interessado e aberto a mudanças e ter competências para incorporar as inovações.

Desta introdução, fica claro que ser um professor efetivo, em particular quando envolvido em um processo tardio de alfabetização, não é tarefa fácil. Exercer essa função requer, sim, pessoas com notáveis competências socioemocionais; a boa notícia

é que a maioria pode ser desenvolvida em programas de formação inicial e continuada bem desenhados e bem implementados.

## **1. Lidando com o dia anterior**

Para ser eficaz, todo professor precisa ter conhecimento não apenas dos interesses, das necessidades, dificuldades, fraquezas de cada um de seus alunos, mas também dos principais acontecimentos na vida de cada um. Ele não pode ignorar as privações pelas quais seus alunos possam estar passando (fome, doença, falta de afetividade, etc.) ou violações de direitos que possam estar ocorrendo em casa (negligência dos pais, maus tratos, violência doméstica, por exemplo), na própria escola (discriminação, *bullying*) ou na comunidade. Mais do que isso, são sinais da sua própria eficácia que os próprios alunos não permitam que ele ignore, que procurem informá-lo e que peçam aconselhamento e ajuda.

Nesse caso, a função exercida pelo professor guarda muitas similaridades à de um assistente social ou psicólogo terapeuta. Tal como o terapeuta, e ao contrário do assistente social, ele provê serviços de longa duração, onde fortes vínculos afetivos estão se desenvolvendo a todo momento. Mas ao contrário do terapeuta, que mantém uma certa distância, a relação professor-aluno é uma relação pessoal, de amizade sem grandes barreiras. Assim, em comparação ao terapeuta, o professor, pela relação de amizade construída, possivelmente sofre mais ao tomar conhecimento dos percalços da vida de seus alunos. Além disso, o professor deve também ser mais impactado pela gestão diária dessas relações, dadas a maior intimidade com os alunos, a existência de um número menor de regras de convivência (do que a existente entre um terapeuta e seu cliente) e a maior ocorrência de violações a essas regras, com maior naturalização das mesmas.

Como ocorre, invariavelmente, as informações que chegam aos professores sobre a vida de seus alunos são comoventes e preocupantes, quiçá alarmantes. O professor precisa gerenciar dezenas de relações pessoais, que por vezes são complexas, instáveis e conflituosas. Para exercer essa função, o professor, como tipicamente acontece com profissionais da assistência social e psicólogos terapeutas, precisa ter

capacidade de proteger sua saúde mental dessa enxurrada de informações, que podem levar a depressão, ansiedade e estresse, entre outros agravos.

Em suma, para um professor ser eficaz, ele precisa lidar com elevada dose de emoções e informações sem sacrificar sua saúde mental. Precisa voltar no dia seguinte para dar aula fortalecido pelos acontecimentos do dia anterior, e não enfraquecido por eles. Para conseguir fazer isso, o professor precisa de resiliência emocional, aí incluídas tanto a tolerância ao estresse como o autocontrole emocional, embora, como veremos na sequência, o autocontrole emocional também tenha outras importantes funções.

Embora, em parte, a resiliência emocional possa ser desenvolvida na formação ou pela experiência em sala de aula com a alfabetização, essa é uma das competências socioemocionais mais importantes para serem utilizadas no processo seletivo dos professores. Idealmente, um professor envolvido na alfabetização tardia de crianças e adolescentes deveria ter alta resiliência emocional antes mesmo de participar da formação específica desses programas.

## **2. Acolhimento dos Alunos pelo Professor**

A extrema importância do relacionamento entre professores e alunos aparece como um dos maiores consensos dentre aqueles que têm examinado a relação entre a efetividade do professor e as suas competências socioemocionais. Existem, no entanto, dois níveis em que esse relacionamento ocorre. Em nível mais anônimo e coletivo, temos a relação do professor com a turma; em nível mais pessoal, temos o relacionamento do professor com cada aluno da turma. Nos dois níveis as relações são importantes, sendo a qualidade do relacionamento com a turma uma porta de entrada para os relacionamentos pessoais.

Para que o aluno se alfabetize, é fundamental que ele se sinta acolhido na escola e na turma que frequenta. Para isso, o professor deve ser atencioso, passando o sentimento de que todo aluno será sempre ouvido, que seus interesses serão acolhidos e levados em consideração, assim como de que todas as práticas pedagógicas a serem utilizadas irão buscar se adaptar às dificuldades e aos interesses de cada estudante. O

professor precisa transmitir a sensação de que os interesses, necessidades e dificuldades dos alunos serão não apenas compreendidos, como também respondidos.

O aluno, para se alfabetizar, certamente precisa perceber que está em ambiente que o estimula a expressar seus interesses e dificuldades, onde será ouvido e onde as práticas são flexíveis para que sejam modificadas para melhor se adequarem a suas necessidades e seus interesses. E além disso, para desempenhar plenamente, o aluno precisa também estar seguro de que todo o processo será respeitoso às regras e normas usuais de convivência. Nesse sentido, o professor precisa contar com competências que lhe permitam ser acolhedor, respeitoso, generoso, amável e sensível.

Como a resiliência emocional, também a amabilidade é uma das competências socioemocionais importantes para serem utilizadas no processo seletivo dos professores, embora possam, em boa medida, também serem desenvolvidas na formação ou pela experiência em sala de aula com a alfabetização. Assim, idealmente, um professor envolvido na alfabetização tardia de crianças e adolescentes deve ser acolhedor, respeitoso, generoso, amável e sensível antes mesmo de participar da formação específica desses programas.

### **3. Acolhimento do Professor pelos Alunos**

A alfabetização requer esforço conjunto de alunos e professores. Para que esse esforço seja efetivo, não basta que os alunos se sintam acolhidos. É também de grande importância que a turma acolha o professor. É difícil imaginar como um professor que não é querido e respeitado por sua turma consiga ser efetivo em promover a alfabetização de seus alunos.

Assim, além de ser acolhedor, sensível e respeitoso com seus alunos, o professor precisa conquistar o reverso. Precisa garantir que, qualquer que seja a turma de alunos que irá ensinar, a turma o trate de maneira respeitosa, generosa e com sensibilidade. Embora alguns alfabetizadores possam já ter essa competência previamente desenvolvida, deve ser um dos objetivos da sua formação o desenvolvimento dessa capacidade de obter o respeito e a estima dos seus alunos. Essa competência, uma vez

presente em alguma medida, também deverá se desenvolver substancialmente com a prática do alfabetizador.

#### **4. Gravitação (“Liderança”) intelectual, adequação à realidade dos alunos e não-diretividade**

A missão de um alfabetizador efetivo ao desenvolver sua relação com uma turma precisa ir muito além da conquista de mútuo acolhimento, respeito, estima e generosidade. O professor é um ser muito distinto do universo de alunos que o rodeia. Ele é uma exceção na sala de aula. Os alunos têm naturalmente uma maior identidade e um maior número de interesses comuns entre si do que eles têm com o professor. Assim, é natural que na sala de aula voltem-se para esses interesses, em detrimento dos que têm em comum com o professor, mesmo quando o estimam, acolhem e lhe são respeitosos. Afinal, cada aluno deve ter mais para dizer a cada outro aluno do que ao professor.

Cabe ao professor ter a capacidade de magnetizar a atenção. Nesse caso, ser entusiasmado e entusiasmar os outros ajuda, mas certamente não basta. O professor precisa conquistar o fascínio dos alunos por sua agenda. É necessário que a agenda que ele traz seja percebida por todos como atraente e fascinante, caso contrário o professor não poderá ser efetivo. O professor precisa atrair a atenção dos alunos com conteúdos e práticas que escolhe utilizar. Quanto mais ele consegue encontrar interseções entre a sua pauta e a dos alunos, melhor.

Fazer com que o interesse de um grupo homogêneo (os alunos) grave em torno de questões e métodos trazidos por um elemento completamente distinto (o professor alfabetizador) dos elementos do grupo, sem o uso de argumentos de autoridade ou a necessidade de recorrer a regras ou combinados, é a missão do alfabetizador. Esse é um dos objetivos que um professor alfabetizador efetivo precisa alcançar: fazer com que toda a turma naturalmente (por interesse próprio) grave em torno dos conteúdos que ele traz para pauta. Para isso, identificar ao menos parte da sua pauta na agenda comum dos alunos e explicitar essa sobreposição são de grande valia.

Em suma, o professor alfabetizador precisa exercer liderança intelectual com a sua turma, galvanizando a atenção de todos. Essa liderança inclui uma dificuldade adicional: a busca da harmonização máxima possível da pauta da aula com a realidade e os interesses dos alunos deve sempre garantir e estimular a autonomia dos alunos. Convergência da pauta e não-diretividade devem, portanto, ser sempre a marca da liderança de um professor alfabetizador eficaz.

A busca pela harmonização da pauta da aula com a realidade e o interesse dos alunos pressupõe que o professor acredite que o processo de ensino-aprendizagem é um processo centrado no aluno, nos seus interesses e necessidades. O professor que acredita em uma educação voltada à transmissão unidirecional do conhecimento terá muita dificuldade em compreender a importância da aproximação intelectual com o aluno e o ganho que ela proporciona em termos pedagógicos. Em outras palavras, um dos aspectos da liderança intelectual está fortemente associado às crenças do professor sobre como o seu aluno aprende, sobre qual é o seu papel no processo de aprendizagem do aluno e, ainda, à sua concepção de educação como um todo.

De um lado, a modificação dessas crenças é possível, mas exige muito esforço, tempo e experiências que não cabem nas formações inicial e continuada do professor. Por esse motivo, é mais adequado selecionar de antemão professores cujas crenças estejam alinhadas com a concepção de educação onde o aluno ocupa uma posição central. Por outro lado, muito dessa forma específica de liderança intelectual, onde o alfabetizador promove a autonomia intelectual dos seus alunos por meio de uma estratégia não-diretiva de ensino, pode ser potencializada durante a formação e pela experiência com boas práticas em sala de aula.

## **5. Inspirando Desenvolvimento e Aprendizado**

Também não basta atrair a atenção e o interesse dos alunos. A alfabetização é um processo que naturalmente requer considerável esforço. Para que os objetivos da alfabetização sejam alcançados, é indispensável que os alunos acreditem que são capazes de alcançá-los e, em parte como uma consequência, estejam motivados para alcançar esses objetivos. Esse é um requisito particularmente importante quando



tratamos da alfabetização tardia, uma vez que nesses caso os alunos invariavelmente vêm de repetidos insucessos no processo de alfabetização que inexoravelmente abalaram sua autoestima e autoconfiança na sua capacidade de se alfabetizar. Recuperar a autoestima e a autoconfiança desses alunos é uma das tarefas essenciais de um professor envolvido com a alfabetização tardia de alunos.

Assim, um professor envolvido na alfabetização tardia de alunos, para ser efetivo, precisa ter refinada competência tanto para recuperar e desenvolver a autoconfiança de seus alunos como para recuperar e estimular a motivação e o interesse desses alunos pela alfabetização.

Vale ressaltar que essa é uma habilidade social coletiva. Aqui não estamos tratando da recuperação ou do desenvolvimento da autoconfiança e motivação de cada aluno em separado. Mas estamos tratando da competência do professor, que ainda não conhece as especificidades da turma que acaba de assumir, para convencer todos os alunos da turma de que **todo** aluno tem capacidade e pode se alfabetizar com certa facilidade. Trata-se da transmissão de uma crença: todo aluno tem potencial e, portanto, é capaz de se alfabetizar (*growth mindset*). O mesmo ocorre com a motivação, o objetivo do professor é promover a motivação de todos coletivamente.

As capacidades de resgatar a autoestima, a autoconfiança e a motivação dos alunos para a alfabetização são certamente competências que podem e devem ser desenvolvidas na formação dos alfabetizadores. Essas competências certamente serão adicionalmente desenvolvidas com a experiência em sala de aula, caso práticas pedagógicas adequadas sejam utilizadas. Já a crença no potencial de todo e cada aluno é um atributo do professor que, embora também possa ser trabalhado durante a sua formação, pode ser mais difícil e mais lento para ser modificado apenas na formação. O período de formação pode ser insuficiente e, portanto, acreditar no potencial do aluno pode ser um atributo a ser utilizado na seleção dos professores que estarão envolvidos na alfabetização tardia de alunos.

## **6. Levando a Diversidade (NO DESENVOLVIMENTO) em Conta (Entrada e Progresso)**

Embora a relação do professor alfabetizador com o conjunto da turma seja um bom ponto de partida, ela certamente é insuficiente. Todos que tratam da efetividade do professor ressaltam a importância da relação pessoal e personalizada do professor com cada um de seus alunos. Um professor alfabetizador eficaz precisa conhecer muito bem e desenvolver uma relação significativa com cada um deles.

Nesse sentido, o professor alfabetizador precisa ter grande empatia para, já no início do ano letivo, ser capaz de rapidamente entender as necessidades, limitações e os interesses de cada um dos seus alunos. Com base nessas informações e de posse de uma boa dose de flexibilidade cognitiva e abertura intelectual, o professor precisa adequar, na medida do possível, seus métodos de alfabetização às especificidades e aos interesses de cada um de seus alunos.

Além disso, todo alfabetizador efetivo precisa ter significativa empatia intelectual, para ser capaz de avaliar de forma continuada o progresso de cada um de seus alunos, identificando as dificuldades que esses vão encontrando na medida em que o ano letivo avança e a alfabetização progride. Novamente, o professor precisa contar com substancial flexibilidade cognitiva e abertura intelectual para ajustar o método de alfabetização em função daquilo que o desenvolvimento de cada um de seus alunos indica.

Como ressaltado, empatia nas suas mais diversas formas, em particular a empatia cognitiva, além de flexibilidade cognitiva e abertura intelectual são atributos de vital relevância para que um professor alfabetizador se torne eficaz. São esses atributos e competências que lhe garantem a necessária flexibilidade que irá permitir que se ajuste as peculiaridades de cada um de seus alunos. Essas são competências que se desenvolvem lentamente, assim dificilmente podem ser desenvolvidas de forma significativa em formações de curta duração ou pela experiência de apenas um ano letivo. Devem portanto ser competências que, em grande medida, os futuros professores alfabetizadores já possuíam antes da formação específica que irão receber e que dessa forma devem ser consideradas no processo seletivo.

## **7. Construindo Relações Individualizadas**

Compreender as dificuldades e necessidades cognitivas dos estudantes ao longo da alfabetização e responder a elas de forma flexível e rápida é certamente essencial ao sucesso do processo de alfabetização e, portanto, à efetividade do professor alfabetizador. Essa sensibilidade às necessidades do aluno é notoriamente um importante componente da relação professor-aluno. Mas, quando se argumenta que uma boa relação professor-aluno é indispensável à efetividade do professor, tem-se em mente também os aspectos mais afetivos dessa relação.

O sucesso do processo de alfabetização de um aluno não depende apenas da adequação dos métodos às suas necessidades, depende também da confiança que o aluno tem no professor. Quanto maior a confiança no professor, maior será a motivação. Assim, todo alfabetizador eficaz precisa desenvolver uma relação de confiança individualizada com cada um de seus alunos, afinal o processo de alfabetização não será necessariamente suave; dificuldades e insucessos são esperados. Superá-los requer a existência de uma relação de confiança.

Em suma, todo professor alfabetizador, para ser eficaz, tem que ser capaz de desenvolver relações significativas e individualizadas com cada um de seus alunos. Essas relações devem dar a cada aluno um profundo senso de segurança e confiança, essenciais à superação dos percalços inerentes ao processo de alfabetização, em particular quando realizado em idade tardia. Para desenvolver essas relações, os professores alfabetizadores precisam contar com apuradas competências de empatia e para estabelecer e manter relações, em particular, com a competência para resolver crises e conflitos.

Embora em boa medida seja possível, durante a formação dos alfabetizadores, desenvolver suas competências para estabelecer e desenvolver relações significativas com seus alunos (em particular, as competências para lidar com crises e conflitos), o seu desenvolvimento pleno requer um nível elevado de empatia que dificilmente poderá ser desenvolvido a tempo durante a formação dos alfabetizadores. Assim, uma boa dose de empatia parece ser um pré-requisito natural para todos aqueles interessados na carreira de professor, em particular na carreira de professor alfabetizador. Essa é, portanto, uma competência que deveria ser utilizada na seleção dos candidatos a professor alfabetizador.

## **8. Colocando Relações em Movimento: Cooperação**

Conforme ressaltado acima, a construção de uma relação personalizada entre o alfabetizador e aquele que deve ser alfabetizado é de importância central ao sucesso da alfabetização. Por variadas razões, uma melhor relação alfabetizador-alfabetizando promove um processo de alfabetização mais eficaz. Em parte, uma relação mais próxima permite que o alfabetizador compreenda melhor e com maiores detalhes o estágio no processo de alfabetização que o alfabetizando se encontra e quais as dificuldades e as preferências para aprender do alfabetizando. Uma relação mais próxima entre alfabetizador e alfabetizando facilita a customização do processo de aprendizagem e, conseqüentemente, a sua eficácia.

Mas a possibilidade de customização não é a única vantagem de relações mais próximas. A existência de sólidas relações entre alfabetizandos e alfabetizadores permite também que uma série de outras práticas e metodologias pedagógicas se tornem viáveis ou possam ser utilizadas com maior eficácia. Um importante exemplo da centralidade dessas relações é a sua influência sobre a efetividade da cooperação entre professores e alunos.

A alfabetização é um processo prolongado, que requer alto grau de esforço e concentração, e cujo sucesso depende de uma estreita cooperação entre professor e aluno. A cooperação em atividades dessa natureza (prolongadas e que envolvem muito esforço) requer fortes laços de confiança entre os envolvidos. Como o sucesso da alfabetização depende tanto de ações do professor como do aluno, a motivação e o esforço que cada um irá alocar depende da confiança que cada um tem no esforço que o outro irá alocar. Afinal, o esforço de cada um será de pouca importância se o outro alocar pouco esforço. Se o professor não ensina de forma adequada, não adianta o aluno estudar e, se o aluno não vai estudar, pouco afeta se o professor ensina. A complementaridade entre as ações é grande e o aluno tem muito pouca informação sobre o que o professor faz. Por isso, para se esforçar e cooperar, o aluno precisa acreditar e confiar profundamente no professor e na pertinência daquilo que o professor lhe solicita fazer.

A cooperação entre professores e alunos parece indispensável para a efetividade do processo de alfabetização. No entanto, para que essa cooperação ocorra, não basta que exista uma sólida relação de confiança entre alfabetizadores e alfabetizandos. É necessário também que o professor saiba como utilizar essa confiança para estabelecer um processo cooperativo. Assim, é preciso que o professor tenha as competências tanto para trabalhar de forma cooperativa com os alunos como para promover e facilitar o trabalho cooperativo entre os alunos.

Em suma, todo alfabetizador precisa saber cooperar, além de saber fazer com que os alunos cooperem com ele e também entre si. Para cooperar, um alfabetizador precisa, antes de tudo, gostar e querer cooperar. O interesse pela cooperação é uma característica difícil de ser desenvolvida, quer na formação inicial quer na formação continuada. É um interesse intrínseco à profissão de professor e indispensável a de alfabetizador. O interesse por cooperar, contudo, serve apenas como um indispensável ponto de partida para a cooperação. O professor precisa também estar motivado para cooperar, para isso precisa compreender o propósito da cooperação e ter acesso a práticas e metodologias que permitam que a cooperação com os alunos e entre alunos seja efetivamente instrumentalizada, elevando a eficácia do processo de alfabetização.

Explicitar o propósito da cooperação e instrumentalizar os professores com práticas cooperativas são objetivos que podem ser alcançados quer na formação inicial como na continuada. Mas estar preparado (motivado e dominando as necessárias técnicas) para cooperar não basta, é necessário que os alunos também estejam. Nesse sentido, o professor precisa também dominar técnicas voltadas à promoção da cooperação dos alunos para com ele e dos alunos entre si. Essas são competências que podem ser desenvolvidas durante a formação inicial e continuada.

## **9. Colocando Relações em Movimento: Liderança**

Para que as práticas pedagógicas e metodologias sejam de fato adotadas de forma adequada para serem eficazes na alfabetização, não basta que existam relações sólidas e de confiança entre alunos e professores e que essas relações promovam e facilitem a cooperação. É necessário também que exista liderança para atrair, direcionar e coordenar o esforço, a atenção e a cooperação entre os alunos e entre alunos e

professor. Portanto, um alfabetizador, para ser efetivo, além de ser capaz de desenvolver laços com os alunos e de promover e mobilizar a cooperação de todos, também precisa ser capaz de definir e atribuir tarefas, manter a atenção e o foco de todos, coordenar a execução, direcionar e manter funcionando a coalisão com os alunos e entre eles. Em outras palavras, o alfabetizador precisa ser capaz de liderar, de definir rumos e manter o foco de todos nesse rumo, e de aproveitar, da forma mais efetiva possível, as possibilidades de cooperação entre os diversos atores, em prol do desenvolvimento e alfabetização dos alunos.

Alfabetizar um grupo de alunos ao longo de um único ano letivo requer galvanizar um significativo volume de esforço, além de foco e atenção prolongada de todos para um objetivo específico. Para isso, o professor alfabetizador precisa ir bem além da indispensável liderança intelectual mencionada no item 4, que se restringe à capacidade de propor rumos aceitos pelos alunos. O alfabetizador precisa manter seus alunos motivados e focados no rumo traçado, afinal a jornada requer esforço considerável e deve durar um ano letivo inteiro. Para isso, precisa de grande liderança operacional, mantendo o rumo e os objetivos traçados sempre visíveis e garantindo que a atenção e a cooperação de todos estejam sempre dirigidas a esses objetivos.

Essa competência para liderar o funcionamento da sala de aula em todos e cada um dos dias letivos é essencial, para que um alfabetizador seja efetivo. Embora possa ser desenvolvida e aprimorada durante a formação inicial e continuada, essa capacidade de motivar e focar a atenção de toda uma turma num objetivo específico todos os dias por um longo período de tempo é em grande medida algo inerente à própria profissão de professor. Embora possa ser aprimorada, essa é uma das competências que um bom alfabetizador precisa já dominar em boa medida antes de se engajar na formação específica de um programa como o Se Liga.

## **10. Querer Fazer**

Acima tratamos, em grande medida, das características que um alfabetizador precisa para lidar com seus alunos. Mais precisamente, tratamos das competências que precisa ter para acolhe-los, ser acolhido, compreender seus interesses e suas necessidades, interagir e desenvolver relações de confiança e lidera-los rumo à

alfabetização. Neste item e nos seguintes, tratamos das competências que o alfabetizador precisa ter para coordenar e dar foco a seu próprio esforço. Trata-se de ter a motivação para fazer, ter a capacidade de traduzir motivação em realização e ter a abertura para fazer da forma mais eficaz, mesmo quando isso requer que novas práticas e metodologias precisem ser adotadas.

Começamos pela motivação, pelo querer alfabetizar. Alfabetizar um aluno (em particular numa idade mais avançada, como ocorre no Se Liga), quando o aluno já passou por repetidas tentativas fracassadas, é uma tarefa árdua tanto para o aluno quanto para o alfabetizador. Assim, para ser efetivo, o alfabetizador do Se Liga precisa realmente querer alfabetizar. Não basta que ele seja capaz de alfabetizar; não basta que as práticas e metodologias disponíveis sejam eficazes na alfabetização. É indispensável que o professor queira. Ao final do dia, independentemente das práticas e da formação do alfabetizador, é o seu querer alfabetizar que alfabetiza.

Duas características do professor são indispensáveis para gerar esse querer. Por um lado, o alfabetizador precisa ter uma forte crença de que alfabetizar (ou não alfabetizar) está nas suas mãos, a seu alcance (locus de controle interno). Mesmo quando o alfabetizador percebe que a alfabetização depende da colaboração de muitos outros atores, ele precisa ter a percepção de que será capaz de angariar a necessária cooperação. De fato, um professor alfabetizador necessita acreditar que é capaz de alfabetizar, sabendo que para isso precisa ser capaz de mobilizar seu próprio esforço e talento, assim como o de seus alunos, familiares e, se necessário for, de toda a comunidade escolar.

Mas, para que alfabetização ocorra, não basta que o professor seja e que acredite ser capaz de alfabetizar. É também indispensável que esteja motivado para essa missão. É indispensável que realmente queira alfabetizar. Portanto, para que um alfabetizador seja efetivo, além de acreditar (locus de controle interno), é preciso que ele tenha um elevado grau de motivação. Tanto melhor, quanto mais essa motivação for de natureza intrínseca, decorrente diretamente da vontade de ver cada um de seus alunos alfabetizados.

Embora a certeza da sua capacidade para alfabetizar e a paixão por alfabetizar sejam atributos que um professor em princípio deve ter antes mesmo de iniciar sua formação como alfabetizador, um processo de formação cuidadoso, com base em metodologias estruturadas, pode também ser extremamente eficaz em desenvolver o locus interno de controle dos professores e a sua paixão pela alfabetização. Frente a práticas e metodologias estruturadas e reconhecidamente eficazes, é natural que o professor se sinta empoderado para alfabetizar e, em virtude disso, mais motivado para alfabetizar.

## **11. Fazer**

Acreditar que é capaz de alfabetizar e querer alfabetizar são certamente importantes atributos que todo alfabetizador bem-sucedido precisa ter, mas certamente acreditar ou querer alfabetizar não necessariamente levam à alfabetização. Para que os alunos sejam alfabetizados, o alfabetizador tem também que ser capaz de traduzir sua vontade de alfabetizar em práticas coerentes e sistemáticas de alfabetização. Todo alfabetizador precisa saber traduzir seu querer em fazer. A alfabetização é um processo longo e trabalhoso que requer do alfabetizador muita atenção às necessidades de cada uma de seus alunos, foco prolongado nas práticas e metodologias que utiliza e extremo compromisso com o resultado final, cada aluno alfabetizado. Esse é um processo que intrinsecamente requer considerável capacidade para focar a atenção e perseguir com determinação e persistência metas de longo prazo de forma ordenada e organizada, envolvendo um processo contínuo de avaliação dos avanços alcançados e absoluto comprometimento com o alcance do resultado almejado: a alfabetização de cada um dos alunos.

Essa capacidade de traduzir a vontade de fazer no efetivamente fazer é vital para qualquer alfabetizador. O compromisso pleno com a meta de alfabetizar, a perseverança e a determinação necessárias para honrar esse compromisso, bem como a organização e a disciplina necessárias para tornar esse esforço eficaz são ingredientes indispensáveis ao alfabetizador. Focar, controlar e direcionar seu próprio esforço, atenção e foco são competências que um bom professor levou anos desenvolvendo em si mesmo. A formação inicial ou continuada específica tem papel complementar à



capacidade desenvolvida pelo professor ao longo de sua vida, fornecendo instrumental específico que potencializa a eficácia para o processo de alfabetização da competência observada no professor. Ou seja, oferecer um programa de formação muito bem estruturado e conduzido a professores que de antemão demonstrem essas competências aumenta a eficácia do processo de alfabetização.

O compromisso pleno com a meta de alfabetizar, a perseverança e a determinação necessárias para honrar esse compromisso, bem como a organização e a disciplina necessárias para tornar esse esforço eficaz são ingredientes indispensáveis ao alfabetizador. Muitas dessas competências podem ser desenvolvidas em programa de formação muito bem estruturado e conduzido, que realmente transmita ao professor a estirpe da missão de um alfabetizador. Mas, em grande medida, focar, controlar e direcionar seu próprio esforço, atenção e foco são competências que um bom professor levou anos desenvolvendo em si mesmo e que, nesse sentido, podem apenas ser parcialmente aprimoradas em formação inicial ou continuada, por mais estruturada e instigante que essa formação possa ser.

## **12. Fazer Melhor**

Em se tratando de educação, e de alfabetização em particular, sempre existe a possibilidade de inovação ou ao menos de melhor adequação das práticas existentes às necessidades e especificidades de cada aluno. As condições de cada turma e de cada aluno são sempre distintas, incertas e em boa medida imprevisíveis. Assim, o professor alfabetizador, mesmo quando bem formado e quando tem acesso a metodologias bem estruturadas, sempre necessita adaptar suas práticas às especificidades de alunos e turmas. Por esse motivo, um bom alfabetizador precisa estar pronto para enfrentar incertezas e mudanças com naturalidade, além também de ser capaz de se adaptar a essas situações com criatividade. Para um bom alfabetizador, mudanças, incerteza e especificidades são oportunidades para adaptar as técnicas que costuma utilizar e daí encontrar novas e melhores saídas para uma alfabetização eficaz. Em outras palavras, o bom alfabetizador é aquele que vê na diversidade e na incerteza oportunidades para inovar e se tornar ainda mais eficaz como alfabetizador.

Um bom programa de formação inicial e continuada pode desenvolver, em alguma medida, a abertura ao novo nos alfabetizadores. Em particular, quando argumenta e ilustra a importância e a necessidade, para uma alfabetização eficaz, de adaptar as práticas e metodologias apresentadas na formação às necessidades específicas de cada turma e aluno. Assim, em definitivo, a formação pode motivar o professor para a necessária adequação das práticas e metodologias à realidade de cada sala de aula e para a necessidade inovação – tanto pela exemplificação como pela demonstração da importância de ajustar métodos e práticas e de inovar, para uma alfabetização eficaz. No entanto, a predisposição (atitude) dos alfabetizadores para abraçarem mudanças e inovações é mais difícil de ser alterada com base numa única formação de curta duração. Assim, deve-se priorizar quando possível a seleção de professores alfabetizadores com maior abertura para o novo, além de explicitar e valorizar a oportunidade de desenvolvimento da abertura ao novo, naturalmente gerada a partir experiência como alfabetizador de um programa como o Se Liga, que, embora bem estruturado, oferece amplas possibilidades de adequação a realidade de cada sala de aula.