

# Gestão da organização a partir dos talentos

Aparecida Theodora Gozo<sup>1</sup>  
Maria Eliza Corrêa Pacheco<sup>1</sup>

## RESUMO

Necessidade de inovação e espírito empreendedor são expressões hoje sempre muito presentes quando se trata do conjunto de habilidades gerenciais. O presente artigo focaliza os desafios que os novos tempos têm imposto a todos quantos se dedicam a avaliar o direcionamento das ações na educação e que fatos da realidade do país no campo da gestão merecem destaque.

Palavras-chave: empreendedorismo, gestão de talentos, educação

Na tentativa de contribuir com a análise das modificações que têm ocorrido no mundo do trabalho e os novos desafios da educação, buscou-se pensar as lideranças escolares a partir do contexto da ação que delas se espera. Os novos padrões do capitalismo exaltam, agora apoiados na grande difusão de novas tecnologias de comunicação, valores que privilegiam o ousar, o experimentar, o assumir riscos através da flexibilidade,

da abertura, das diferenciações, da valorização da imaginação, da exploração de possibilidades.

O mercado global passou a exigir modificação nas relações de trabalho resultando no novo paradigma econômico e sócio-cultural-tecnológico, cuja principal característica é a flexibilidade para atender a qualidade com menor investimento. Não é mais permitido acomodar-se, porque mudanças repentinas sempre poderão alte-

---

<sup>1</sup> Docentes na Universidade Norte do Paraná; mestrandas em Educação na Universidade Estadual de Ponta Grossa

rar drasticamente as condições externas, tornando insuficiente toda base do que foi conquistado. A atualização constante, o desenvolvimento das habilidades essenciais, e o aperfeiçoamento profissional e pessoal fazem parte da construção efetiva e a concretização das realizações humanas e, portanto, uma enorme responsabilidade para o educador.

Segundo KUENZER:

*Este movimento, embora não seja novo, uma vez que se constitui na intensificação do processo histórico de internacionalização da economia, reveste-se de novas características, posto que está assentado nas transformações tecnológicas, na descoberta de novos materiais e nas novas formas de organização do trabalho.* (1998, p.33)

A internacionalização da economia aproximou o país da descoberta de novos materiais, a novas formas de organização e gestão no trabalho. É inevitável que a divisão do trabalho passe por ajustamentos, sendo o principal deles a incorporação das culturas hegemônicas, e o diálogo que se passa a travar a partir de temas como exclusão social e proteção ao meio ambiente. Consenso e conflito fazem parte do processo de evolução de uma sociedade.

As novas bases materiais de produção fazem face a mudanças de ordem qualitativa ideológicas, condicionadas pelas transformações produtivas, de mercado globalizado e

competitivo, em que se vê emergir como decisiva uma questão crítica para um país como o Brasil, que é a da cidadania. As novas relações entre trabalho, ciência e cultura, constituem-se historicamente num novo princípio educativo. Será que a escola como instituição tem formado as pessoas para atuar em sociedade como seres pensantes, ágeis e construtivos?

Sabe-se que a escola é o domínio do saber que se encontra em fase de estruturação e, por isso, é importante abordá-la com o máximo de preocupações teóricas e conceptuais. Portanto, necessário se faz criar as condições organizacionais para que a ação pedagógica aconteça, para que alunos, pais e comunidade possam motivar-se a fim de permitir que as mudanças ocorram efetivamente na educação.

O impacto das mudanças nas organizações e o aumento da necessidade de aprendizagem contínua exigem novos tipos de gestão de recursos humanos e, portanto, de dar desenvolvimento adequado aos "Talentos" ou construí-los. Os modelos de gestão como o taylorismo, fordismo e o toyotismo divulgados pelo neoliberalismo como paradigmas de qualificação profissional não dão conta de responder às mudanças necessárias para a construção coletiva da qualificação profissional e da cidadania.

Para Pedro DEMO:

*A rigidez do mercado e todas as*

*fórmulas ideológicas que se inventam para mascarar-la. Em particular as designações atuais da "sociedade do conhecimento", ou do neoliberalismo, ou da competitividade, qualidade total e reengenharia, apenas reforçam a importância da cidadania como instância, ao final única, de contrapor-se a um sistema que se esconde atrás do mercado para executar processos cada vez mais sibilinos, mas não menos profundos, de exploração, e exclusão (1996, p.63).*

Faz-se, portanto, necessário, que a escola adquira mobilidade, flexibilidade e identidade própria que decidam formas educativas, curriculares e pedagógicas. A escola não deve ser vista como **fábrica ou oficina**, como sugere a tradição funcionalista, mas o locus da preparação do sujeito social para a vida, o que implica no desenvolvimento das subjetividades e da personalidade humana livre.

Nos anos 70, a imagem difundida do projeto de *Brasil Potência* que antecedeu ao choque do petróleo motivou, durante vários anos, a criação de planos ambiciosos. A década de 80 trouxe recessão e estagnação econômica. Notaram-se, com frequência, na realidade do país, apenas bolsões de prosperidade. Hoje, com a perspectiva de retomada, a gestão de talentos pressupõe o abandono de modismos e a busca de soluções próprias no seio das organizações. Fala-se do gestor inovador, empreendedor, que sabe

tomar decisões rápidas, que consegue gerar clima de confiança e sabe gerenciar ambigüidades.

A gestão da educação como processo mediador a partir das práticas administrativas de seus valores e conceitos de liberdade e equidade, deve ser respeitada nas diversidades encontradas dentro do próprio contexto nacional e em suas pluralidades culturais.

No entanto, a ambigüidade que envolve as mudanças do paradigma de gestão escolar, expressa caráter técnico, político cultural, associado a determinados valores inculcados. GLATTER, considera as mudanças como "conjunto de alterações deliberadas e planejadas que poderão afectar significativamente os padrões e as relações de trabalho estabelecidos, bem como os autoconceitos dos indivíduos e dos grupos" (1992, p.145).

Assim, gestão a partir de talentos significa direcionar mudanças e exercer influência sobre profissionais da educação. No dizer de GLATTER: "Apesar do rótulo gestão não ser bem acolhido em educação, há provas cada vez mais evidentes de que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão uma componente decisiva da eficácia escolar" (1992, p. 147).

O processo de passagem de uma administração escolar centrada na concepção autoritária e funcionalista para uma administração escolar

centrada em princípios democráticos e de cidadania, recoloca a questão da natureza do poder, suas formas e possibilidades concreta de exercê-lo no processo democrático de ação coletiva. Trata-se de inserir as escolas em espaços de autonomia pedagógica, curricular e profissional, funcionando numa dinâmica entre a produção e reprodução, entre a liberdade e a responsabilidade.

A nova atenção concebida às organizações escolares é uma questão científica, pedagógica, perpassando as complexas relações da estrutura e organização da sociedade com suas mudanças sociais, econômicas políticas e tecnológicas. No Brasil de hoje, as demandas por tecnologias mais avançadas vão tornar insuficientes os esforços de capacitação técnica. Conceber talento significa capacidade de inovar e enriquecer a competência gerencial.

Desse modo, percebe-se que os novos desafios no âmbito das capacidade institucionais administrativas envolvem conceitos complexos balizados pelo papel do Estado. As mudanças socioculturais e tecnológicas da sociedade, dependem de um Estado que integre e articule os conteúdos culturais, o público e o privado, fortalecendo ações através de tratamentos diferenciados dos grupos de forma a promover **políticas de descentralização e gestão das heterogeneidades**, ressignificando a nação. Isso significa conduzir a construção da unida-

de simbólica através da educação, do mesmo modo, garante a coerência simbólica e identidade do cidadão (CASASSUS, 1995).

Para MARTINS,  
*[...] trata-se de uma nova visão de Estado, caracterizado pela colaboração, pelos acordos e pactos, pela participação cidadã, pelo diálogo social. No caso, a reforma do Estado exigida passa, fundamentalmente, por um processo que gera as capacidades de inovação e de mudança, com o objetivo de estabelecer um estado com capacidade inovadora e de aprendizado contínuo. Tal tipo de Estado requer não só que suas competências e funções mudem, mas também que seus servidores tenham novas capacidades e habilidades (1997).*

A finalidade do processo de descentralização poderá se constituir, na medida que permita o desenvolvimento de políticas educativas voltadas às **diversidades sociais, autonomia, redistribuição do poder e formação de quadro de profissionais da educação**. Entretanto, os paradoxos do discurso da descentralização, o falso consenso e a individualização do processo se fazem presentes mediadas pelas centralizações das decisões. Muitos são os entraves para a descentralização do sistema educativo na América Latina, entre eles, pode-se enumerar as alocações financeiras, e a gestão do sistema como um todo, visto o tamanho territorial, concentra-

ção do poder e suas múltiplas estruturas.

A verdadeira solução para a descentralização das políticas educativas no Brasil de hoje, deve-se realizar através de processos instrumentais político, econômico, técnico pedagógico e administrativo. Os analistas do quadro educativo que se apresenta devem (e essa ação é inadiável) repensar as teias que envolvem competência, responsabilidades, processos técnicos instrumentais e redistribuição do poder, fatores esses que demonstram a complexidade do tema em questão. Um dos processos para a realização de uma gestão democrática, que é a formação de professores, torna-se problema na medida que a profissão sofre pela desvalorização social, dos baixos salários e de más condições de trabalho.

A formação de professores no contexto atual do país requer a superação de resistências a processos de mudança e, assim, assumir uma posição crítico-dialética que aprofunde o conhecimento da realidade social no seu todo. As organizações, hoje em dia, estão em busca do talento e da competência para enfrentar desafios inesperados. A escola de base exclusivamente *conteudística* não é mais conveniente à sociedade e ao país. Assim, observe-se:

*Por oposição ao mestre-escola, o professor de sala de aula que instruía sobre as regras de ler-escrever-e-contar, pedagogo ensinava*

*ao sujeito como tornar-se pessoa. Ele transmite o saber vivo do mundo social e os princípios de saber viver plenamente a vida desse mundo. De um lado a educação do homem; de outro a instrução mecânica de seus pedaços. O pedagogo educava com o saber de sua pessoa, o mestre escola instruía com o saber de sua técnica (FERNADES apud BRANDÃO, 1986, p. 76).*

A educação deixa de ser um mero controle e passa a ser uma ação que leva ao crescimento e à adaptabilidade às mudanças. As duas grandes concepções que sempre estiveram presentes na história da educação visavam a atender a divisão social do trabalho: a prática positivista e funcionalista de formação e a prática existencialista. A que se estabelece para o mundo de hoje é de tipo crítico-dialética. Persiste, de qualquer forma, a complexidade da formação do professor.

Segundo DEMO (1997), o professor não detém formação adequada nas instituições de educação superior, seja porque ainda persiste o esquema da Escola Normal, seja porque pedagogia continua atrasada em termos de competência técnica, ou ainda porque não existe sistema conveniente de atualização constante. A resistência à mudança origina-se da incapacidade de *criar produtos próprios*. O desafio mais presente é o da atualização. O professor não foi preparado para assumir um projeto pedagógico próprio,

ser gerador de novas formas de pensar e agir. DEMO (1997) volta ressaltando que é injusto que um aluno tenha seu aproveitamento prejudicado pela incompetência de um professor. Não é possível depender de nenhum outro ser senão o professor para de fato assegurar a realização da verdadeira didática do *aprender-a-aprender*.

O caminho é um bom sistema de avaliação do professor e mecanismos que garantam a sustentação dessa prática. As resistências do professor devem ser superadas por sua própria compreensão de que o ajuda a crescer e a *expandir seus talentos*. Eis uma vertente para o nascimento de competências que mesclam a capacidade de renovar e renovar-se.

Por outro lado, a centralização do Governo retira as condições fundamentais para um ensino de qualidade ao passo que não abre mão de se reservar o arbítrio de avaliar o resultado que, em parte, ele mesmo está gerando (FRIGOTTO e FRANCO, 1997).

Contudo, pode-se estabelecer que a descentralização ocorre na medida que passa a ser representada pela comunidade local nos conteúdos educativos, privilegiando as necessidades e os talentos que integram as

necessidades individuais dos grupos. A descentralização administrativa deve se preocupar com a eficiência e gerenciamento dos custos; flexibilidade; qualidade individual através das subjetividades e autonomia criadora; qualidade coletiva - equidade na construção e distribuição dos conhecimentos.

O gestor escolar surge historicamente como um novo agente no processo educacional, com objetivo de controlar as relações de poder estabelecidas no contexto organizacional, significando o controle social da esfera pública, com participação direta em decisões fundamentais, dialogando com os interesses divergentes. O líder deve ter coragem de agir de acordo com suas próprias convicções, deve possuir idéias e valores profundamente sustentados. Devem avaliar realisticamente as idéias e valores das pessoas na organização, compará-los com o objetivo que a organização pretende atingir e certificar-se de que as pessoas envolvidas estão alinhadas e vão colaborar.

Embora as decisões muitas vezes sejam penosas e desagradáveis, os líderes talentosos geralmente conseguem que as pessoas superem esse desconforto, ensinando-as a desenvolver seus próprios talentos. O quadro 1, a seguir, correlaciona as dimensões presentes nas práticas de gestão e oferece uma expansão de terminologia para que se possam discutir seus enfoques numa visão burocrática e numa visão coletivista democrática:

DIMENSÕES	BUROCRÁTICA	COLETIVISTA-DEMOCRÁTICA
AUTORIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reside no indivíduo, hierárquica, em função do cargo e/ou especialização;</li> <li>São obedecidas normas fixas universais, implementadas pelos detentores dos cargos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reside na coletividade, sendo delegada temporariamente, sujeita a ser cassada.</li> <li>Obediência ao consenso da coletividade, aberto a negociações</li> </ul>
NORMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalização de normas fixas e universalistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previsibilidade das decisões baseadas na lei formal e escrita</li> </ul>
CONTROLE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle se dá pela supervisão direta ou de normas e sanções padronizadas e da seleção de pessoal homogêneo para níveis hierárquicos mais altos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamento organizacional sujeito ao controle social</li> </ul>
RELAÇÕES SOCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideal da impessoalidade, baseadas nos papéis, segmentárias e instrumentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideal da comunidade, com relações holistas, pessoais e valiosas em si mesmas</li> </ul>
SELEÇÃO E PROMOÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emprego baseado em treinamento especializado e diploma formal</li> <li>Emprego constitui uma carreira; promoções baseadas no tempo de serviço ou no desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emprego baseado em amigos, valores sóciopolíticos, atribuídos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados.</li> <li>Conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições</li> </ul>
ESTRUTURA DE INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos de remuneração primordiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; incentivos materiais são secundários</li> </ul>
ESTRATIFICAÇÃO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuição isomórfica do prestígio, dos privilégios e do poder, recompensa diferenciais segundo os cargos; hierarquia justifica a igualdade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Igualitária: os diferenciais de recompensa, quando existem, são estritamente limitados pela coletividade</li> </ul>
DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divisão máxima do trabalho: dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e de execução</li> <li>Especialização máxima dos cargos e funções ;papéis segmentados. A perícia técnica é mantida com exclusividade; ideal do expert especializado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divisão mínima do trabalho: a administração se combina com as tarefas de execução; a divisão entre trabalho intelectual e manual é reduzida</li> <li>Generalização dos cargos e funções: papéis holistas. Desmistificação da especialização: ideal do factotum amador.</li> </ul>

Fonte: HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1984

Cabe um comentário quando se examinam as formulações do quadro 1: liderar equipes de sucesso requer capacidade de abordar um ambiente competitivo, num mercado aberto à concorrência. Tende-se ao individualismo ao mesmo tempo em que uma organização só obterá sucesso se conseguir construir-se como grupo. A gestão, portanto, se dá no contexto de uma determinada organização, em que as contradições passam a ser fundamentadas nos interesses divergentes, configurando elementos diferenciadores conforme o contexto em que se aplicam.

Pode-se definir também que uma gestão de talento ocorre quando conduzida estrategicamente através da negociação de conflitos.

*A educação, enquanto processo de construção de um projeto político, implica em uma ação conjunta pela emancipação do trabalhador, enquanto sujeito do processo. Trata-se da construção de uma identidade de classe, contrapondo-se radicalmente ao individualismo e a visão de uma sociedade altamente controlável, onde os procedimentos de gestão político-econômica e cultural são desencadeados em vista da emancipação humana (MOTTA, 1999).*

Partindo da visão gramsciana, o gestor é um intelectual orgânico é um criador, difusor e organizador, que tem habilidade política e organizadora, à medida em que ele é portador de uma visão de mundo a ser compartilhada com os membros da comunidade, suscitando a tomada de

consciência nos seus membros, tarefa que é hegemônica. Assim, deve desenvolver um equilíbrio pessoal de forças e fazer um balanço de seus pontos fortes e fracos de tal modo que possa identificar e aplicar os meios concretos de se aperfeiçoar tanto como pessoa como gestor.

Constituir uma rede de interdependências pessoais para realizar as diversas atividades, dependem e vinculam-se aos objetivos políticos ou linhas mestras da organização. O projeto político-pedagógico é um desafio para a organização, assim como o condução desse projeto é para o gestor.

Para ALONSO, *situa-se, aqui, a importância do diretor como articulador de todas essas variáveis e sua imagem como intérprete de um papel institucional que lhe garante o direito de cobrar e de tomar medidas para o bem-estar de todos. Este não apenas desenvolve o aspecto Político-Pedagógico do processo, mas também legal” (ALONSO in REVISTA GESTÃO, jun., 1999, p.103).*

Nesse aspecto, o gestor atua como líder, permitindo um maior alcance de eficácia em suas ações. A liderança não se resume na solução de todos os problemas da organização, mas na capacidade de motivar e de explicitar um projeto político pedagógica dentro de uma visão histórica.

Algumas perspectivas de liderança por base de influência podem ser retiradas de MOTTA:



COMPORTAMENTO		BASE DE INFLUÊNCIA	
Posturas Típicas	Autoridade	Benevolência	Corretagem de Poder
Uso do Poder	Poder do cargo	Poder da persuasão/bondade	Poder dos liderados
Manifestação da influência	Emitem ordens	Anunciam que o consenso foi obtido em conversas anteriores	Buscam consenso, comprometimento por negociações constantes
Forma de manter a influência	Reforço do Poder	Reforço da atenção e da possibilidade de recompensa	Reforço do comprometimento com ideais comuns
Forma de manter o status	Recuperação constante da 'distância social'	Integração parcial (mesclar sem se envolver)	Integração como objetivo constante
Postura esperada do subordinado	Submissão	Compreensão e consentimento	Aliança

Fonte: MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea : a ciência e a arte de ser dirigente**. 10.ed. Rio de Janeiro : Record, 1999.

Os elementos apontados e requisitados na mudança de paradigma, com seus desdobramentos operacionais, são indissociáveis e apontam para um consenso mais amplo de gestão compartilhada, participativa, onde os sujeitos do processo, exercem seu poder de decisão e condução do processo. Dessa forma, o projeto político torna-se pedagógico, na medida que vai articulando os intelectuais orgânicos no desdobramento da proposta, facilitando o aprender a aprender, defendido por Paulo FREIRE e ressaltado em GRAMSCI como a direção político-cultural da consciência de classe.

Propiciar uma gestão a partir dos talentos, requer de um líder, objetivos claros, onde a organização se transforma em oficina de trabalho compartilhado, aprendem uns com os

outros, cooperando para solucionar os problemas, reafirmando as alianças. MAIA: “buscar alternativas em conjunto facilita o processo pois há mais gente envolvida e, portanto, mais chances de se chegar a uma solução mais satisfatória; fortalece o grupo, pois se criam ou se intensificam os laços entre as pessoas; aprofunda-se o conhecimento de uns sobre os outros e de cada um sobre si mesmo, como elemento desse grupo” (MAIA in REVISTA DO PROFESSOR, 1995).

Outro fator que deve ser analisado, é o clima da organização a partir das bases de respeito às individualidades de seus integrantes e de como ocorre suas ações em grupo, visto ser uma das variáveis importante relacionadas com a eficácia organizacional, ao mesmo tempo que permite verificar o nível de interação social entre o

gestor (diretor) e trabalhador (professores).

BROOKOVER e ERICKSON afirmam:

*[O Clima social da escola] é composto de variáveis, e o modo como são definidas e percebidas pelos membros de um grupo. Globalmente, estas variáveis podem ser vistas como as normas do sistema social e como as expectativas partilhadas pelos diversos membros do grupo e transmitidas à totalidade do grupo.*" (BROOKOVER e ERICKSON, 1992, p. ).

Assim, cada instituição tem um objetivo próprio, visando a eficiência de seu trabalho. E é necessário que cada agente social que componha o quadro da organização entre no clima, levando sua colaboração para que se atinja os fins propostos. A motivação de cada um é o que leva ao resultado do sucesso ou o fracasso da organização, aliado à tecnologia e a produtividade.

Um dos talentos para gerir uma organização, se dá na capacidade de ouvir os relatos das dificuldades pessoais dos seus profissionais e, na medida do possível, apoiá-los e incentivá-los a superar as dificuldades. E isso tem sido em muitas instituições, o maior incentivo profissional que uma direção pode dar a seus membros.

Se o ambiente é de incentivo e apoio a um apurado aperfeiçoamento, o profissional da educação cami-

nhará com objetivos coerentes rumo à eficácia, propiciando um ambiente físico seguro e agradável que atenda às necessidades gerais de formação do homem.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: Nóvoa, A. (coord.) **As organizações escolares em análise**. Lisboa : Dom Quixote, 1992.
- 2 CASASSUS, J. **Tarefas da Educação**. São Paulo : Autores Associados, 1995.
- 3 DEMO, P. **Desafios modernos da educação**. 5.ed. Petrópolis : Vozes, 1997.
- 4 FRANCO, M. C.; FRIGOTTO, G. **Provão – formalismo autoritário e antiantonomia universitária**. São Paulo : Andes, 7(12):24-26, fevereiro de 1997.
- 5 GLATTER, R. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In: NÓVOA, A. (coord.) **As organizações escolares em análise**. Lisboa : Dom Quixote, 1992.
- 6 GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. 3.ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1979.
- 7 HALL, Richard H. **Organizações : estrutura e processos**. 3. Ed. Rio de Janeiro : Prentice/Hall do Brasil, 1984.

- 8 HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola.** Campinas : Papyrus, 1994.
- 9 KUENZER, A Z. **As mudanças no mundo do trabalho e a educação : novos desafios para a gestão.** Anais do IX ENDIPE, maio de 1998.
- 10 MARTINS, R.B. **Educação para a cidadania : o projeto político-pedagógico como elemento articulador.** Campinas :1997. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro da. **Escola : espaço do projeto.**
- 11 MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea : a ciência e a arte de ser dirigente.** 10.ed. Rio de Janeiro : Record, 1999.
- 12 REVISTA DO PROFESSOR.
- 13 REVISTA GESTÃO, n.14, mai./jun., 1999.
- 14 SANDER, Benno. **Gestão da Educação na América Latina.** Campinas : Autores Associados, 1995.

## **Anotações**

## **Normas para colaboração:**

*A revista Olhar de professor publica artigos, relatos de práticas docentes, experiências pedagógicas significativas, relatórios de projetos de pesquisa e extensão, resenhas, notas e informações relacionadas, principalmente, mas não exclusivamente, à área de educação.*

*Eventuais colaborações, acompanhadas de dados resumidos sobre o autor, devem ser remetidas à Editora UEPG. Se possível, elas devem ser inéditas e digitadas em letra Times New Roman, tamanho 12, espaço entrelinhas 1,5. Os artigos, exceto em casos especiais, devem ter no máximo quinze laudas e as resenhas, duas.*

*Toda colaboração enviada espontaneamente pressupõe a cessão de direitos autorais à revista Olhar de professor. O Conselho Editorial reserva-se o direito de publicá-la ou não. Os artigos polêmicos, ou que fujam à especificidade da linha editorial da revista, serão submetidos a parecer externo de pesquisador com reconhecido domínio na área.*

*Os originais não serão devolvidos.*

*Endereço para contato:*

Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino  
Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Praça Santos Andrade, s/n – Ponta Grossa – Paraná  
CEP 84010-790 Fone: (42) 220-3374