



# EHELDE

## **ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE ESTILO DE LIDERANÇA DE DIRETORES ESCOLARES**

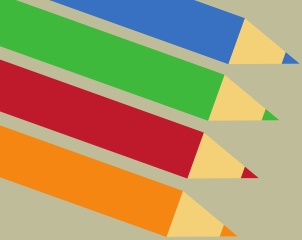
MANUAL

EHELDE

**ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE ESTILO  
DE LIDERANÇA DE DIRETORES ESCOLARES**

MANUAL

QUITÉRIA ALVES MELO  
FRANCISCO PABLO HUASCAR ARAGÃO PINHEIRO  
ESTHELA SÁ CUNHA  
LORENA AÉLIO DE MELO



# SUMÁRIO



**04** APRESENTAÇÃO

**05** GESTÃO E LIDERANÇA ESCOLAR

**06** *GRID GERENCIAL*

**09** A ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE ESTILO DE LIDERANÇAS DE DIRETORES ESCOLARES EHELDE

**12** CÁLCULO DOS ESCORES

**14** POSSIBILIDADES E SUGESTÕES DE UTILIZAÇÃO DA EHELDE

**15** REFERÊNCIAS



# APRESENTAÇÃO



O objetivo deste manual é apresentar instruções de maneira precisa e compreensível sobre o manuseio e a aplicação da Escala de Heteroavaliação de Estilo de Liderança de Diretores Escolares (EHELDE). Esta escala foi construída para facilitar diagnósticos de comportamento organizacional e outras variáveis no âmbito da educação básica brasileira. Além disso, apresenta-se como um instrumento de manuseio simples e prático, que pode ser utilizado em conjunto com outras ferramentas de avaliação escolar e de políticas educacionais.

A escala tem como referencial o modelo do *Grid Gerencial*, proposto por Blake e Mouton (1989). Para os autores, a liderança possui duas dimensões: Foco nas pessoas e Foco nos resultados. A EHELDE é formada por itens que se dividem entre essas duas orientações. Os estilos de liderança são derivados da combinação entre os dois fatores, no que resulta os cinco principais estilos de liderança: “Empobrecida”, “Clube de Campo”, “Meio Termo”, “Tarefa” e “Em Equipe”.

Por ser uma escala de heteroavaliação, os estilos de liderança são avaliados a partir da percepção dos professores sobre os gestores de suas escolas. Com isso, os dados obtidos pela escala podem revelar aspectos da relação entre a liderança e o trabalho docente. Dessa forma, o uso da medida tem potencial para basear tomadas de decisão em políticas de gestão e liderança educacional, para desenvolver cursos de formação de líderes escolares, para fomentar estudos e práticas em saúde e o bem-estar docente, entre outros.

A EHELDE foi construída pelo Laboratório de Práticas e Pesquisa em Psicologia e Educação (LAPPSIE) da Universidade Federal do Ceará, campus Sobral, em parceria com o Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação.

# Gestão e Liderança Escolar

Com o objetivo de planejar, de organizar e de executar ações para o alcance dos resultados educacionais, a gestão escolar é composta por profissionais como coordenadores, supervisores, professores, diretores escolares, dentre outros. Não obstante, segundo com Lück, o diretor escolar é “o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada.” (2009, p. 23).

---

A liderança escolar, na figura do diretor, desempenha um papel relevante na qualidade dos processos educacionais (Lück, 2012). A atuação do diretor escolar repercute sobre o bem-estar da equipe, em especial do corpo docente. Tais repercussões são notadas no desenvolvimento profissional (Leithwood & Duke; 1998), na saúde (Lourenço et.al, 2020) e na rotatividade dos professores (Branch, Hanushek & Rivkin, 2012). Além destes, há impactos para os resultados educacionais dos alunos (Leithwood & Duke, 1998; Lück, 2012; Bolívar, 2012). Nesse caso, a influência do diretor se estabelece através de diversos caminhos (Coelli & Green, 2012), dentre estes podem ser citados a supervisão e retenção de bons profissionais (Coelli & Green, 2012), promoção de métodos educacionais e técnicas de ensino efetivos (Lima & Silva, 2011), estabelecimento de metas e valores com adesão dos profissionais, dos alunos e dos pais que compõem a instituição (Gómez Hurtado, 2013).

---

A liderança é um conceito muito vasto e de diversas interpretações. Para avaliar a liderança do diretor escolar será adotado o referencial do *Grid Gerencial* (Blake & Mouton, 1989). Advoga-se a utilização do Grid Gerencial como referência teórica, na medida em que ele permite avaliar a liderança do diretor escolar com maior amplitude, a partir do espectro que é proposto. Ainda, o Grid permite que a EHELDE se estabeleça como uma medida de fácil aplicação, replicação e manuseio.

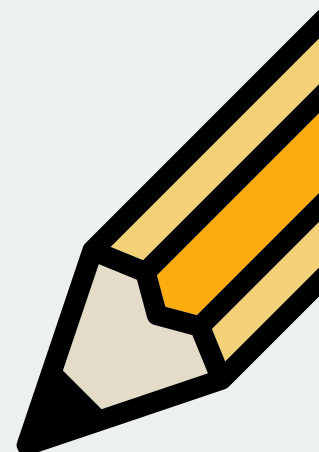




# Grid Gerencial

Para Blake e Mouton (1989) o objetivo do *Grid Gerencial* “não é definir o que a liderança é, mas desenvolver um conjunto significativo de definições operacionais que possam ser usadas para a produção de um ‘mapa’ destinado a representar validamente o que acontece nos relacionamentos reais entre pessoas empenhadas numa atividade conjunta.” (pag. 212). Essa metodologia pressupõe duas dimensões do comportamento da liderança: orientação para o resultado e orientação para pessoas. A primeira está vinculada às ações dos líderes relacionadas à efetividade do trabalho. A segunda diz respeito a modos de agir em que se sobressaem a preocupação com as relações interpessoais (Mourão et al, 2016). Conforme essa definição, o líder se comporta consoante um espectro de estilos de liderança, que se encontram entre o alto e o baixo foco nas dimensões descritas.

Para a operacionalização dessa concepção, Blake e Mouton (1981) elaboraram uma grade com nove pontos nos eixos vertical e horizontal. O eixo vertical representa o foco em pessoas e o horizontal corresponde ao foco nos resultados. Os estilos de liderança são derivados do ponto de interseção da pontuação do líder nas dimensões. Na estrutura proposta, o baixo foco tem a pontuação 1, o foco mediano tem pontuação 5 e o alto foco tem a pontuação 9. São considerados de maior importância cinco estilos centrais, quais sejam: Liderança Empobrecida (1.1 - baixo foco nas duas dimensões), Liderança de Clube de Campo (1.9 - baixo foco em resultados e alto foco em pessoas), Liderança Meio Termo (5.5 - foco mediano em ambas as dimensões), Liderança de Tarefa (9.1 - alto foco em resultados e baixo foco em pessoas) e Liderança em Equipe (9.9 - alto foco em pessoas e resultados)



O modelo proposto considera fundamental o processo em que são escolhidas as ações voltadas para os dois pólos. Os autores também dissertam sobre os componentes essenciais percebidos em diversos contextos de liderança, as atitudes mais comuns e os erros mais frequentes.

## O Grid Gerencial:

---



Permite aos gestores e líderes identificarem e questionarem os pressupostos que regem suas ações de acordo com os estilos de liderança propostos pelo modelo.

---



Torna possível elaborar treinamentos e desenvolvimentos de líderes, bem como pode contribuir em cursos de formação sobre gestão e liderança escolar.

---



Pode embasar a implementação de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento dos líderes escolares conforme a demanda de cada localidade do país.

---



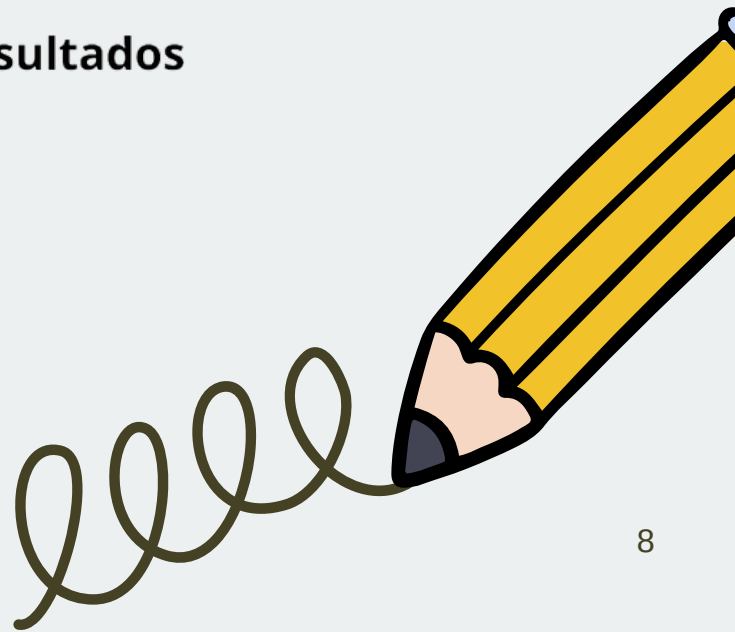
# Grid Gerencial

---

**Foco nas Pessoas**

9.1								9.9
			5.5					
1.1								9.1

**Foco nos Resultados**







# A Escala de Heteroavaliação de Estilo de Lideranças de Diretores Escolares EHELDE

A escala foi construída para a realidade educacional brasileira e tem como proposta ser um instrumento de utilização nacional. Sua construção foi motivada através da necessidade de avaliar a liderança dos diretores escolares a partir da percepção dos professores, para fins de elaboração de políticas públicas no âmbito da educação e da saúde docente.

Outrossim, a EHELDE foi elaborada de modo a ser utilizada em conjunto com outras medidas, nas investigações sobre liderança e outras variáveis do contexto educacional. Assim, espera-se que o instrumento não apenas contribua para o desenvolvimento de líderes escolares, mas também colabore para o aprimoramento das condições de trabalho dos professores e dos recursos destinados à realização das atividades educacionais."

A escala possui 21 itens, dos quais 16 correspondem ao fator 'Foco em pessoas' e cinco ao 'Foco nos resultados'. Os estilos de liderança são derivados de acordo com a análise qualitativa dos pontos de corte estabelecidos pela estatística.

## Instruções para a aplicação

A Escala de Heteroavaliação de Estilo de Diretores Escolares pode ser aplicada tanto de maneira individual quanto coletiva, presencialmente ou remotamente. Independentemente da modalidade escolhida, é responsabilidade dos aplicadores garantir a confidencialidade das informações fornecidas pelos respondentes. Além disso, é fundamental comunicar claramente aos participantes os objetivos da aplicação deste instrumento, bem como esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir durante o procedimento.

# Escala de Heteroavaliação de Estilo de Liderança de Diretores Escolares

Para iniciarmos, gostaríamos de saber algumas informações sobre você.

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Em qual(is) série(s) você ensina? Escolha mais de um item caso atue em mais de um nível de ensino.

- ( ) Educação Infantil
- ( ) Anos iniciais do ensino fundamental (Fundamental I)
- ( ) Anos finais do ensino fundamental (Fundamental II)
- ( ) Ensino médio
- ( ) Educação de Jovens e Adultos (EJA)
- ( ) Atendimento Educacional Especializado (AEE)

## INSTRUÇÕES

O propósito desse instrumento é levantar informações sobre como o professor de educação básica percebe a liderança exercida pelo diretor escolar. As repostas serão anônimas, portanto, não será requisitado o nome do participante, nem do diretor escolar ou escola em que estão vinculados. Importante ressaltar que não existe resposta correta ou errada, assim, sinta-se livre para expressar suas opiniões.

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz do diretor(a) da escola em que você trabalha. Caso trabalhe em mais de uma escola, **escolha o(a) diretor(a) de uma delas para avaliar.**

Discordo totalmente		Não concordo nem discordo						Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) se esforça para criar um clima colaborativo com os professores.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) é atento ao cumprimento dos prazos de trabalho dos professores.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) incentiva que os professores participem de decisões importantes.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) mostra respeito pelos sentimentos dos professores</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) é uma pessoa que os professores podem contar se tiverem um problema pessoal.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) foca sua atenção no cumprimento das metas.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) é atencioso(a) no relacionamento com os professores</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) valoriza as habilidades individuais dos professores.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) estimula os professores a serem criativos no trabalho.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) se mostra acessível aos professores.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) considera que cada professor tem necessidades diferentes dos outros.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) se preocupa com o bem-estar dos professores</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) incentiva os professores a realizarem seus sonhos profissionais.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) mostra-se atento às demandas dos professores.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) ajuda a resolver ressentimentos dos professores em relação ao trabalho.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) se preocupa com o cumprimento das tarefas de trabalho dos professores.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) estimula os professores a expressarem suas opiniões.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) está atento ao cumprimento das regras da escola.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) é compreensivo com as falhas e erros dos professores.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) enfatiza a importância dos resultados escolares.</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>O(a) diretor(a) dá autonomia aos professores diante das tarefas a serem executadas</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	



# Cálculo dos Escores

A EHELDE é dividida em suas dimensões da seguinte maneira:

## Foco nas Pessoas


---

- O(a) diretor(a) se esforça para criar um clima colaborativo com os professores.
- O(a) diretor(a) incentiva que os professores participem de decisões importantes.
- O(a) diretor(a) mostra respeito pelos sentimentos dos professores.
- O(a) diretor(a) é uma pessoa que os professores podem contar se tiverem um problema pessoal.
- O(a) diretor(a) é atencioso(a) no relacionamento com os professores.
- O(a) diretor(a) valoriza as habilidades individuais dos professores.
- O(a) diretor(a) estimula os professores a serem criativos no trabalho.
- O(a) diretor(a) se mostra acessível aos professores.
- O(a) diretor(a) considera que cada professor tem necessidades diferentes dos outros.
- O(a) diretor(a) se preocupa com o bem-estar dos professores.
- O(a) diretor(a) incentiva os professores a realizarem seus sonhos profissionais.
- O(a) diretor(a) dá autonomia aos professores diante das tarefas a serem executadas.

## Foco nos Resultados

---

- O(a) diretor(a) é atento ao cumprimento dos prazos de trabalho dos professores.
- O(a) diretor(a) foca sua atenção no cumprimento das metas.
- O(a) diretor(a) se preocupa com o cumprimento das tarefas de trabalho dos professores.
- O(a) diretor(a) está atento ao cumprimento das regras da escola.
- O(a) diretor(a) enfatiza a importância dos resultados escolares.



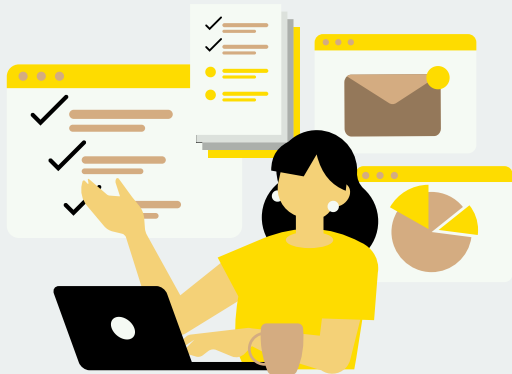
# Cálculo dos Escores

As afirmativas do instrumento são avaliadas por meio de uma escala de ancoragem com pontuações entre 1 (concordo totalmente) e 9 (discordo totalmente). Quanto maior a pontuação, maior a preocupação do diretor em relação às dimensões avaliadas. A EHELDE fornece uma apreciação qualitativa dos estilos de liderança com base em pontuações classificadas como altas ou baixas para cada fator.

Os pontos de corte estabelecidos para os fatores ‘Foco em Pessoas’ e ‘Foco em Resultados’ foram, respectivamente, 5,81 e 6,4. Isso implica que quando a média da pontuação em ‘Foco em Pessoas’ for inferior a 5,81 a liderança é caracterizada como baixo foco em pessoas. Por outro lado, se a média for superior a esse valor, considera-se a liderança com alto foco em pessoas. A mesma lógica é aplicada ao fator ‘Foco em Resultados’ e ao seu ponto de corte.



Estilo de Liderança	Pontuações	
	Foco nas Pessoas	Foco nos Resultados
Empobrecida	Baixo	Baixo
Tarefa	Baixo	Alto
Clube de Campo	Alto	Baixo
Em Equipe	Alto	Alto



# Possibilidades e Sugestões de Utilização da EHELDE

A teoria do *Grid Gerencial* é aplicada nas áreas de Comportamento e Desenvolvimento Organizacional com o objetivo final de orientar a criação de programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças. A EHELDE funciona como suporte empírico para a concepção de programas de formação de lideranças, que se fundamentam nesse mesmo referencial. No contexto escolar, a integração desta teoria com o instrumento pode servir como base para uma abordagem que considere a liderança como um fator determinante no contexto educacional e, em especial, para a gestão escolar.

A criação da EHELDE está atrelada ao desenvolvimento de estudos realizados em paralelo sobre saúde mental e docência no ensino básico. Nesse sentido, recomenda-se também o uso da medida para pesquisas sobre o contexto de trabalho docente, visto que a liderança do diretor escolar é um dos fatores que influenciam na dinâmica do ofício dos professores.

Esta escala foi desenvolvida também para diagnósticos organizacionais e para desenvolvimento de pesquisas no âmbito da educação básica. Seu uso pode ser realizado por empresas, universidades, órgãos públicos, gestores, pesquisadores e demais interessados. A medida pode ser útil para orientar gestores, secretarias de educação e políticas públicas em estratégias para impulsionar a liderança escolar como um fator de melhoria do âmbito educacional.

## REFERÊNCIAS

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455. <https://doi.org/10.1177/105960118100600404>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1989). *O Grid Gerencial III: A chave para a liderança eficaz*. Livraria Pioneira Editora.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão
- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2012). Estimating the effect of leaders on public sector productivity: The case of school principals (No. w17803). National Bureau of Economic Research. DOI: 10.3386/w17803
- Coelli, M., & Green, D. A. (2012). Leadership effects: School principals and student outcomes. *Economics of Education Review*, 31(1), 92-109.
- Gómez Hurtado, I. (2013). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Fuentes*, 14, 61-84. Disponível em: [11nq.com/dBxdS](http://11nq.com/dBxdS)
- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1998). Mapping the conceptual terrain of leadership: A critical point of departure for cross-cultural studies. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 31-50. [https://doi.org/10.1207/s15327930pje7302\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327930pje7302_2)
- Lima, J. Á. D., & Silva, S. M. (2011). Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: um estudo de caso numa escola secundária. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 45(1), 111-142. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.13/424>
- Lourenço, V. P., Pérez-Nebra, A. R., Ferreira, A. I., & Kohlsdorf, M. (2020). Relação entre presenteísmo, síndrome de burnout e liderança ética em organizações escolares. *Fractal: Revista de Psicologia*, 32, 218-226. [https://doi.org/10.22409/1984-0292/v32\\_i-esp/40568](https://doi.org/10.22409/1984-0292/v32_i-esp/40568)
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 1.
- Lück, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes Limitada.
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Junior, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21, 293-304. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>