



APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H NO PLANEJAMENTO ESCOLAR: UMA ABORDAGEM DE GESTÃO DA QUALIDADE

Adriana Packer¹, Daniela Walcanaia², Vanessa Marie Salm³, Joe Arnaldo Villena Del Carpio⁴

¹Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, Brasil (adripacker@yahoo.com.br)

²UFSC, Florianópolis, Brasil (daniela_walcanaia@hotmail.com)

³UDESC, Florianópolis, Brasil (vanessa.salm@udesc.br)

⁴UFSC, Florianópolis, Brasil (joe.villena@ufsc.br)

Resumo: Este estudo analisa a aplicação da ferramenta 5W2H no planejamento escolar, destacando sua contribuição para a organização das ações pedagógicas e administrativas. A metodologia é qualitativa aplicada. Os resultados indicam melhorias na comunicação, definição de responsabilidades e eficiência dos processos. Conclui-se que o 5W2H contribui para a gestão escolar e para a qualidade educacional, nos seguintes aspectos: melhoria na comunicação, clareza na definição das ações e tomada de decisão, uso de plataformas colaborativas e na gestão participativa.

Palavras-chave: Gestão escolar; Planejamento escolar; 5W2H; Gestão da qualidade; Educação.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar enfrenta desafios decorrentes das constantes transformações sociais, tecnológicas e educacionais, exigindo das instituições de ensino maior capacidade de organização, adaptação e eficiência nas práticas desenvolvidas. As mudanças no cenário educacional, intensificadas especialmente no período pós-pandemia, evidenciaram a necessidade de repensar estratégias de gestão e fortalecer processos que garantam a continuidade e a qualidade do ensino (Corbett *et al.*, 2025).

Nesse contexto, a gestão escolar envolve a organização da dinâmica institucional em consonância com as políticas educacionais, promovendo práticas democráticas, participação coletiva e acompanhamento contínuo das ações, com vistas à efetivação do projeto político-pedagógico (Lück, 2009).

A educação pública busca prover o bem público por meio da produção de serviços entregues à comunidade escolar. Dessa forma, para gerar o bem público a educação pública deve garantir que os seus serviços entregues à comunidade escolar se destacam por serem eficientes, eficazes e justos. Essas características devem ser fornecidas pela administração pública por meio de serviços com

qualidade, sendo assim esses serviços geram uma demanda para que eles sejam aperfeiçoados constantemente.

O administrador escolar diante dos desafios diários necessita paramentar-se de instrumentos que contribuam assertivamente para que os objetivos institucionais sejam alcançados. Assim, sem perder o foco, de que todo o trabalho que realizamos tem seus desdobramentos na sala de aula, voltado para o ensino - aprendizagem dos estudantes, ancorado na qualidade da educação que deve ser ofertada pela escola, realizamos um “piloto” de planejamento das ações bimestralmente com a utilização da ferramenta 5W2H da Gestão da Qualidade.

Dessa forma, o planejamento escolar torna-se um elemento fundamental, pois orienta as ações pedagógicas e administrativas, possibilitando maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas desenvolvidas no cotidiano escolar. Da mesma forma, a qualidade educacional depende de um planejamento e de estratégias que se articulam com a organização dos sistemas de ensino. (Sena, 2023). O planejamento, enquanto instrumento de gestão, permite organizar, direcionar e sistematizar as ações institucionais, contribuindo para a melhoria dos processos educacionais.

A organização escolar é um ato potencializador de ações que contribuem com a eficiência dos



resultados. A gestão escolar é dinâmica e desafiadora, possui uma abrangência pautada em pilares pedagógicos, democráticos e organizacionais.

Segundo Oliveira (2013), a estrutura organizacional está diretamente relacionada ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento, uma vez que este atua como um instrumento administrativo responsável por identificar, analisar, organizar e sistematizar as demandas das organizações.

Assim, no contexto educacional, o planejamento assume papel estratégico ao favorecer a organização das atividades, a definição de prioridades e a otimização dos recursos disponíveis. Além disso, sua aplicação contribui para a redução de falhas e para o fortalecimento da eficiência na gestão escolar. Aliado a isso, a gestão da qualidade emerge como uma abordagem relevante para o aprimoramento contínuo dos processos institucionais. A adoção das ferramentas gerenciais permite maior controle das ações, promove clareza na definição de responsabilidades e favorece o acompanhamento sistemático das atividades.

Corroborando esta afirmação Sena (2023,p. 12637) ao afirmar que essas ferramentas “precisam ser vistas como elemento primordial para o controle e melhoria da organização administrativo-pedagógica da escola”. Nesse sentido, destaca-se a ferramenta 5W2H, que auxilia na estruturação do planejamento por meio de perguntas orientadoras, contribuindo para a organização das ações e para a melhoria dos resultados.

Assim, este trabalho tem como objetivo analisar a aplicação da ferramenta 5W2H no planejamento escolar, evidenciando suas contribuições para a gestão educacional. Diniz e Carrazoni (2018) destacam a importância dessa ferramenta para a gestão da qualidade, pois permite que os processos possam melhorar continuamente.

No contexto escolar, a sala de aula é tradicionalmente compreendida como o espaço físico destinado à realização das atividades educativas. Entretanto, a aula deve ser entendida de forma mais ampla, como a organização do processo de ensino e aprendizagem, que envolve diferentes tempos e espaços.

Dessa maneira, a prática pedagógica não se limita a um ambiente físico específico, podendo ocorrer em diversos contextos, inclusive em espaços não convencionais, que favorecem a construção e reconstrução do conhecimento (Silva, 2012). Tal compreensão reforça a importância de um planejamento escolar flexível e articulado, capaz de atender às múltiplas demandas de todo o processo educativo.

MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa (Creswell; Creswell, 2021), voltada à análise da utilização da ferramenta 5W2H no contexto do planejamento escolar. A investigação foi desenvolvida a partir de uma experiência prática em uma instituição de ensino público, considerando as demandas pedagógicas e administrativas da unidade escolar.

A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, os processos organizacionais e as dinâmicas de gestão envolvidas no ambiente escolar, bem como os impactos da ferramenta na prática cotidiana da equipe gestora. Dessa forma, buscou-se analisar não apenas os resultados obtidos, mas também as percepções e contribuições dos sujeitos envolvidos no processo.

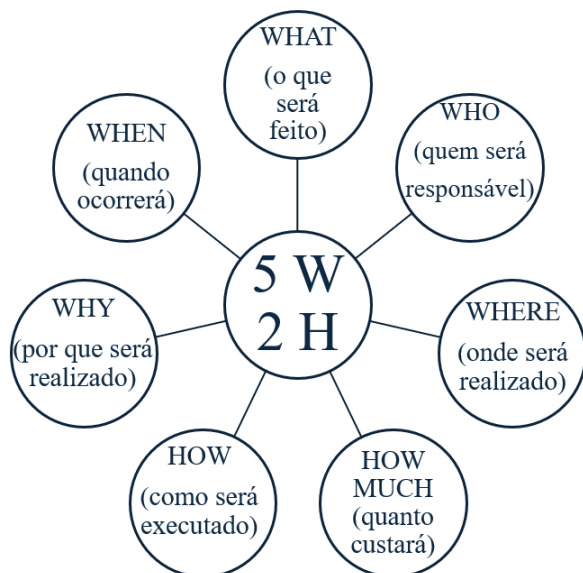
Para a realização do estudo, foi elaborado um plano de ação estruturado com base na ferramenta 5W2H, contemplando a definição das atividades, responsáveis, prazos, locais de execução, justificativas, formas de realização e custos envolvidos.

A aplicação da ferramenta ocorreu no planejamento bimestral da escola, envolvendo diretamente a equipe gestora, por meio de reuniões administrativas e pedagógicas. Durante esse processo, buscou-se promover a participação coletiva na definição das ações, favorecendo o compartilhamento de responsabilidades e o alinhamento das atividades com os objetivos institucionais.

Dessa forma, pode-se utilizar a ferramenta 5W2H como um modelo de *check-list*, a fim de manter todos os atores envolvidos no processo de elaboração das atividades que serão desenvolvidas com essa ferramenta (Avila *et al.*, 2016).

Os elementos que compõem o 5W2H correspondem às perguntas estruturantes do planejamento: What (o que será feito), Who (quem será responsável), Where (onde será realizado), When (quando ocorrerá) e Why (por que será realizado), além de How (como será executado) e How Much (quanto custará), conforme apresentado na Figura 1.

Figura -1 Elementos que compõem o 5W2H



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Assim, ao estabelecer as ações a serem desenvolvidas, constrói-se uma tabela organizada com base nesses elementos (Quadro 1), permitindo maior clareza, controle e acompanhamento das atividades.

Quadro 1- Plano de Ação

O quê?	Encaminhamento
Disponibilidade das carteiras	Organizar as carteiras com espaçamento exigido pelo Plancon.
Quem? Administradora e colaboradoras	
Onde Sala de aula	Propor melhor ambiência pedagógica.
Quando? 17/02 à 25/02	Status Realizado
O quê? Realinhamento	Conversar com professores sobre a indisciplina em sala de aula.
Quem? Equipe diretiva e professores	
Onde Sala dos professores	Respeito aos horários de trocas de aulas e saída
Quando? 04/03	Status Realizado
O quê? Entrega de EPI's	Encaminhamento Distribuir os EPI's

Quem? Administração e supervisão	
Onde Sala de aula e dos professores	
Quando? Ao longo do mês	
	Status Realizado
O quê? Licros didáticos	Encaminhamento Realizar o levantamento dos livros que estão em sala em cada disciplina
Quem? Administração e supervisão	
Onde Nas salas de aulas	Na sequência formam-se os kits para os alunos
Quando? 17/02 a 19/02	Status Em processo

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Essa sistematização contribui para a padronização dos processos e para a redução de falhas na execução das tarefas, conforme apresentado no modelo de aplicação da ferramenta.

Além disso, foram utilizados recursos tecnológicos, como plataformas digitais de compartilhamento de documentos, que permitiram o acompanhamento, a atualização e o monitoramento das ações em tempo real. Essas ferramentas possibilitaram maior interação entre os profissionais, contribuindo para a agilidade na comunicação e na tomada de decisões (Abasse *et al.* 2022). Os dados foram analisados de forma descritiva, considerando os impactos da aplicação da ferramenta na organização das atividades, na comunicação interna, na definição de responsabilidades e na eficiência dos processos de gestão escolar. Dessa forma, buscou-se identificar as contribuições do 5W2H para o aprimoramento das práticas de planejamento e gestão no contexto educacional, evidenciando sua relevância como instrumento de apoio à gestão da qualidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da aplicação da ferramenta 5W2H evidenciam avanços significativos na organização das atividades escolares, reforçando sua efetividade como instrumento de gestão e planejamento.

Ribeiro e Bliacheriene (2013), indicam que essa é uma ferramenta de planejamento e gestão que objetiva estabelecer com clareza as responsabilidades dos diversos envolvidos na execução das ações. Neste sentido, verificou-se maior clareza na definição das ações, o que contribuiu para uma distribuição mais eficiente das responsabilidades entre os membros da equipe gestora.



Seguindo nesta linha, Machado (2023, p.1) argumenta que “o 5W2H prima pela eficiência nas atividades para realizar as tarefas com maior sucesso e responsabilidade.”

Neste sentido, a estruturação das tarefas possibilitou identificar com precisão o que deveria ser realizado, por quem e em quais prazos, reduzindo ambiguidades e falhas operacionais. Além disso, observou-se um fortalecimento do alinhamento entre o planejamento e a execução das atividades, favorecendo maior eficiência nos processos e melhor utilização dos recursos disponíveis. Esse cenário demonstra que a adoção de ferramentas estruturadas contribui diretamente para a organização institucional e para a melhoria da gestão escolar.

Outro aspecto relevante refere-se à melhoria na comunicação interna da instituição, considerada essencial para o bom funcionamento da gestão escolar. A utilização do 5W2H permitiu a organização das informações de forma clara, sistemática e acessível, reduzindo ruídos comunicacionais e facilitando o entendimento das demandas por todos os envolvidos. Assim, todos os membros da equipe, podem entender o que precisa ser feito e como devem proceder (SEBRAE, 2024).

Como resultado, houve aumento do comprometimento da equipe, maior engajamento dos profissionais e diminuição de falhas na execução das atividades planejadas. Essa melhoria na comunicação também favoreceu a transparência das ações e a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo, no qual os sujeitos se reconhecem como parte ativa do processo de gestão.

Durante o período da pandemia, a integração da ferramenta com recursos digitais potencializou seus benefícios, possibilitando maior interação entre os profissionais, mesmo em contextos de distanciamento social.

O uso de plataformas colaborativas (tais como Google Docs, wikis, etc.) permitiu o acompanhamento contínuo das ações em tempo real, favorecendo maior agilidade na tomada de decisões e possibilitando ajustes rápidos diante de situações imprevistas. Além disso, essas tecnologias contribuíram para a organização, armazenamento e acesso às informações, fortalecendo o monitoramento das atividades ao longo do tempo (Abasse *et al.* 2022). Tal integração evidencia a importância do uso das tecnologias como aliadas na gestão educacional contemporânea.

Destaca-se ainda a contribuição da ferramenta para a continuidade dos processos de gestão, especialmente frente a desafios como a rotatividade de gestores. A sistematização das informações e o registro estruturado das ações proporcionaram maior

estabilidade organizacional, evitando descon continuidades no planejamento escolar. Corroboram este argumento Lisboa e Godoy (2012 p. 37) ao afirmarem que o 5W2H “possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades”.

Esse aspecto é particularmente relevante no contexto educacional, no qual a continuidade das ações é fundamental para o alcance dos objetivos institucionais e para a manutenção da qualidade do ensino ofertado.

Por fim, a aplicação do 5W2H favoreceu a gestão participativa, promovendo maior envolvimento dos profissionais na tomada de decisões e na execução das atividades. Segundo SEBRAE (2024), o 5W2H oferece clareza para a escolha e avaliação de diversas alternativas e forma para se alcançar as metas.

Da mesma forma, a ferramenta estimulou a construção coletiva do planejamento, fortalecendo o diálogo, a colaboração e o compartilhamento de responsabilidades. Esse processo contribuiu para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais democrático, eficiente e alinhado aos objetivos institucionais.

Essa constatação é apresentada pelos autores Silva *et al.* (2021) ao afirmarem que o uso de ferramentas de qualidades possibilitam, dentre outros benefícios, a resolução de problemas, redução de custo, melhoria na execução de projetos e de participação dos colaboradores da organização.

Nesse sentido, evidencia-se que os serviços educacionais precisam ser continuamente aprimorados para acompanhar as transformações da sociedade e atender às demandas da comunidade, conforme destacam Denhardt e Denhardt (2011), reforçando a importância da melhoria contínua na gestão pública e educacional.

Ao serem discutidos e analisados os resultados deste artigo, na sequência apresenta-se o quadro 2 que descreve as principais contribuições e evidências da aplicação da Ferramenta 5W2H.

Quadro 2- Contribuições e evidências da aplicação da Ferramenta 5W2H

Contribuições	Evidências
Melhoria na comunicação	Organização das informações de forma clara, sistemática e acessível, reduzindo ruídos comunicacionais e facilitando o entendimento das demandas por todos os envolvidos;
	Aumento do comprometimento da equipe;



	Diminuição de falhas na execução das atividades planejadas;
	Transparência das ações e a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo.
Clareza na definição das ações	Distribuição mais eficiente das responsabilidades entre os membros da equipe gestora.
Uso de plataformas colaborativas	Acompanhamento contínuo das ações em tempo real, favorecendo maior agilidade na tomada de decisões e possibilitando ajustes rápidos diante de situações imprevistas
Gestão participativa	Maior envolvimento dos profissionais na tomada de decisões e na execução das atividades;
	Construção coletiva do planejamento, fortalecendo o diálogo, a colaboração e o compartilhamento de responsabilidades.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos, conclui-se que a utilização da ferramenta 5W2H no planejamento escolar constitui uma estratégia eficaz para a melhoria da gestão educacional, contribuindo de forma significativa para a organização dos processos institucionais.

Sua aplicação possibilitou maior sistematização das ações pedagógicas e administrativas, favorecendo a definição clara de responsabilidades, o cumprimento de prazos e o acompanhamento contínuo das atividades desenvolvidas.

Além disso, a estruturação das ações por meio de um plano organizado permitiu maior alinhamento entre o

planejamento e a execução, reduzindo falhas operacionais e aumentando a eficiência dos processos de gestão, o que se reflete diretamente na qualidade das práticas educacionais.

Outro aspecto relevante evidenciado refere-se à melhoria na comunicação interna e ao fortalecimento da gestão participativa. A utilização da ferramenta favoreceu a transparência das informações, tornando os processos mais acessíveis e compreensíveis para todos os envolvidos. Como consequência, houve ampliação do envolvimento da equipe na tomada de decisões, maior comprometimento dos profissionais com os objetivos institucionais e fortalecimento do trabalho colaborativo.

A integração com recursos tecnológicos também se mostrou um fator determinante, especialmente em contextos de mudanças e incertezas, como durante o período da pandemia, possibilitando maior flexibilidade, agilidade e monitoramento em tempo real das ações planejadas, além de contribuir para a continuidade das atividades mesmo em situações adversas.

Adicionalmente, destaca-se que a adoção da ferramenta 5W2H favorece não apenas a organização das atividades, mas também a construção de uma cultura institucional voltada ao planejamento, à avaliação contínua e à melhoria dos processos. Essa perspectiva contribui para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficientes, alinhadas às demandas contemporâneas da educação, e para a promoção de um ambiente escolar mais estruturado, participativo e orientado por resultados. Nesse sentido, a ferramenta apresenta-se como um importante suporte para gestores educacionais que buscam maior controle, clareza e efetividade na condução das ações escolares.

Dessa forma, ressalta-se que a adoção de ferramentas de gestão da qualidade no contexto escolar representa uma alternativa viável e estratégica para o aprimoramento dos processos organizacionais e para a elevação dos padrões de qualidade do ensino. A experiência analisada demonstra que o uso do 5W2H pode contribuir não apenas para a organização das atividades, mas também para o fortalecimento da cultura de planejamento e gestão nas instituições de ensino.

Recomenda-se, portanto, a ampliação da utilização dessa ferramenta em diferentes contextos educacionais, bem como o desenvolvimento de novos estudos que investiguem sua aplicação em outras dimensões da gestão escolar, como avaliação institucional, gestão pedagógica e inovação educacional, visando promover maior eficiência, organização e continuidade das ações institucionais.



REFERÊNCIAS

- Avila Neto, C. A.; Stefenon, S. F.; Oliveira, J. R.; Coelho, A. S.; Venção, A. T.; Klaar, A. C. R. Aplicação do 5W2H para criação do manual interno de segurança do trabalho. *Revista ESPACIOS*, v. 37, n. 20, p. 1–10, 2016.
- CORBETT, S.; JOHNSTON, K.; BEZUIDENHOUT, A. Further education workforce wellbeing: Did Covid actually change anything?. *Educational Management Administration & Leadership*. SAGE Publications, Londres, 2025.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Penso Editora. Penso, Porto Alegre, 2021.
- SILVA, Fernanda Rodrigues et al. O papel das ferramentas da qualidade na gestão das organizações. *Anais do XVIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)*, v. 18, p. 1-12, 2021.
- Denhardt, J. V.; Denhardt, R. B. *The new public service: serving, not steering*. M. E. Sharpe, New York, 2011.
- DINIZ, M. A. M.; CARRAZONI, R. S. D. N. Análise do uso das ferramentas de gestão da qualidade nas escolas municipais de Bananeiras-PB. (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba). IFPB, Guarabira, 2018.
- ABASSE, K. S.; Toulouse-Fournier, A. ; Paquet, C. ; Côté, A. ; Smith, P. Y. ; Bergeron, F. ; Archambault, P. Collaborative writing applications in support of knowledge translation and management during pandemics: A scoping review. *International Journal of Medical Informatics*, v. 165, 2022.
- LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, v. 4, p. 32-47, 2012.
- Lück, H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo, Curitiba, 2009.
- Oliveira, D. P. R. *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. Atlas, São Paulo, 2013.
- Silva, M. A. A fetichização do livro didático no Brasil. *Educação & Realidade*, v. 37, p. 803–821, 2012.
- MACHADO, J. B. F. A importância da ferramenta 5W2H nas organizações privadas para obter eficiência na tomada de decisões. (*Revista de Ciências Sociais*). 2023.
- RIBEIRO, R. J. B.; BLIACHERIENE, A. C. *Construindo o planejamento público*. Atlas, São Paulo, 2013.
- SENA, W. N. de. O uso de ferramentas de controle da qualidade pela gestão escolar: o ciclo PDCA e a ferramenta 5W2H. (*Revista de Gestão e Secretariado*). GeSec, São Paulo, 2023.
- SEBRAE RN. 5W2H: o que é, para que serve e como utilizar na sua empresa. Natal, 12 ago. 2024. Disponível em: <https://blog.rn.sebrae.com.br/5w2h/>. Acesso em: 26 abr. 2026.