

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO ESCOLAR E REFLEXOS NO  
DESEMPENHO ACADÊMICO: Estudo 5W2H em Escola Pública**  
*STRATEGIC PLANNING, SCHOOL MANAGEMENT, AND IMPACT ON  
ACADEMIC PERFORMANCE: A 5W2H Study at a Public School*

Shirlene Prudencio Ribeiro Pereira – leneribeiro3@gmail.com  
Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – PB – Brasil

Carlo G. Porto-Bellini – cgpbellini@ccsa.ufpb.br  
Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – PB – Brasil

Roberto Vilmar Satur – robertosatur@yahoo.com.br  
Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – PB – Brasil

Alandey Severo Leite da Silva – alandey.severo@academico.ufpb.br  
Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – PB – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v22i2.2332

Data de submissão: 25/09/2025

Data do aceite: 04/12/2025

Data da publicação: 20/12/2025

## **RESUMO**

Este artigo discute o impacto do planejamento estratégico na gestão escolar e no desempenho acadêmico em uma escola municipal paraibana, considerando o período de 2022 a 2024. A coleta de dados ocorreu por meio de levantamento de registros institucionais, pedagógicos e administrativos, e a análise de dados incluiu estatística descritiva, interpretação da realidade escolar em primeira pessoa por parte da primeira autora, e uso da ferramenta 5W2H, que organiza e sistematiza as ações organizacionais em sete aspectos: o que será feito, por qual motivo, onde, quando, por quem, como, e com qual custo. Essa ferramenta possibilitou estruturar as informações de forma clara e objetiva e facilitou a compreensão das estratégias adotadas pela escola, seus desdobramentos e monitoramento. Os resultados sugerem que o planejamento estratégico contribuiu para o engajamento das equipes gestora e docente, promoveu planejamento coletivo e acompanhamento sistemático das práticas pedagógicas, melhorou a comunicação interna e fez avançar os indicadores de desempenho estudantil. Conclui-se que, mesmo em contexto de importantes desafios estruturais e sociais, o uso de ferramentas de gestão como a 5W2H contribui para a organização das rotinas, a tomada de decisão baseada em evidências e uma maior efetividade do processo de ensino-aprendizagem.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Gestão escolar. Desempenho escolar. Desempenho institucional.

## **ABSTRACT**

This article discusses the influence of strategic planning on school management and academic performance at a municipal school in the state of Paraíba, Brazil, in the 2022-2024 period. Data collection was done in documents regarding institutional, pedagogical, and administrative issues, and the analysis of data involved the use of descriptive statistics, first-hand professional experience of the first author, and the use of the 5W2H framework, which helps organize and systematize actions based on seven aspects: what will be done, why, where, when, by whom, how, and how much it will cost. That framework allowed for a clear and objective organization of information, and it facilitated the understanding of the strategies adopted by the school, their consequences, and continuous monitoring. The findings suggest that the strategic planning contributed to engaging the managerial and teaching teams, nurturing the collective planning and systematic supervision of pedagogical actions, improving the internal communications, and it also helped improve student performance. The authors conclude that even in a highly demanding social and structural context, tools such as 5W2H contribute to the organization of routines, evidence-based decision making, and to improving the effectiveness of the teaching-learning process.

**Keywords:** Strategic planning. School management. Academic performance. Organizational performance.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo discute a importância do planejamento estratégico na gestão escolar e no desempenho acadêmico de estudantes de uma escola pública municipal do estado da Paraíba. A investigação surge em um cenário educacional contemporâneo marcado por desafios crescentemente complexos, que exigem das escolas não apenas o compromisso com o ensino de qualidade, mas também o desenvolvimento integral dos alunos. Fatores como a diversidade de perfis estudantis, dificuldades de aprendizagem, infraestrutura precária e escassez de recursos humanos e materiais comprometem a eficácia do processo educativo, e mais notadamente em instituições públicas. Assim, destaca-se a necessidade de haver práticas mais profissionalizadas de gestão escolar para promover eficácia (atingimento de objetivos), eficiência (economia de recursos) e efetividade (atendimento de múltiplos interessados).

O planejamento estratégico escolar surge para reorientar práticas pedagógicas e administrativas, definir metas, monitorar desempenho e tomar decisões baseadas em evidências, e com ele também é possível planejar gestão e operações com maior clareza, bem como promover motivação e foco. Segundo Lück (2000), o planejamento estratégico no setor educacional deve envolver as ações clássicas de definição de missão, visão, objetivos e mecanismos de controle, promovendo decisões alinhadas a cada realidade institucional. Tal planejamento contribui para o engajamento da comunidade escolar e a racionalização dos recursos orçamentários e humanos, e, por fim, pode alavancar o desempenho estudantil.

No caso da escola focal do presente estudo, situada na região metropolitana de João Pessoa, Paraíba, os desafios de infraestrutura, limitação de recursos e baixo rendimento escolar demandaram uma reformulação do modelo de gestão em uso, e isso passou por um planejamento estratégico. Nesse contexto, aqui se buscou verificar de que maneira aquele planejamento estratégico influenciou o desempenho institucional entre os anos de 2022 e 2024. A relevância do presente estudo reside em sua contribuição para a melhoria da qualidade da gestão escolar pública diante de limitações múltiplas que sejam enfrentadas com uma gestão estratégica e participativa. De fato, Menegolla e Sant'anna (2012) destacam que planejar deve ser um ato coletivo, pois a participação de diversos sujeitos amplia a capacidade de transformar realidades complexas e enfrentá-las com efetividade.

A próxima seção deste artigo aborda conceitos fundamentais de planejamento estratégico na gestão escolar como um processo coletivo de organização e tomada de decisões para se construir um futuro almejado. Na seção seguinte, apresenta-se, de forma sem precedentes conhecidos, a experiência de uso de uma ferramenta de apoio à estratégia (ferramenta 5W2H) em uma escola pública de região metropolitana nordestina. Mais adiante, discutem-se os impactos verificados com o uso da ferramenta em aspectos organizacionais internos e aspectos de desempenho estudantil. Por fim, procede-se a considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica deste estudo envolve conceitos de planejamento estratégico e sua aplicação no contexto escolar, enfatizando seu possível caráter participativo, sua função organizadora e sua contribuição para a definição de metas e objetivos alinhados à missão institucional. Também se destacam benefícios e impactos do planejamento estratégico na gestão das escolas, evidenciando como ele pode fortalecer a tomada de decisão, a participação da comunidade escolar e o desempenho estudantil.

Segundo Vasconcelos (2000), planejar consiste em antecipar mentalmente um conjunto de ações e organizar sua execução. Tal organização, de acordo com Teixeira e Alonso (2014), envolve distribuir recursos, delegar tarefas e estruturar atividades de forma a promover eficiência no uso de recursos e colocar em prática o que foi planejado. O planejamento serve de guia para alcançar metas em curto, médio e longo prazo, e, em contextos coletivos, exige a participação de diferentes atores (Menegolla e Sant'anna, 2012). De fato, Silva e Leon (2013) reforçam que o planejamento, quando também caracterizado por

um senso de estratégia, beneficia-se da observação do cotidiano organizacional e da colaboração dos seus atores, os quais enriquecem o desenvolvimento de estratégias a partir de perspectivas múltiplas sobre como pode ser o futuro compartilhado. Trata-se, portanto, de uma definição de objetivos e formulação de ações práticas com base em diagnóstico de situações correntes, levando em conta fatores internos e externos, identificando pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças—a conhecida análise SWOT (Puyt, Lie, & Wilderom, 2023). Ademais, para Lück (2000), o planejamento envolve etapas articuladas, como a definição da missão, visão de futuro, princípios e valores, objetivos estratégicos, metas, planos de ação e mecanismos de controle, na busca por decisões mais conscientes e alinhadas à realidade institucional e às contingências ambientais. De fato, conforme Angeloni e Mussi (2008), o planejamento pode favorecer a adaptação da organização ao ambiente.

Nas organizações, planejar é aspecto crítico. Para Padilha (2001), o planejamento deverá equilibrar meios (recursos) e fins (objetivos) em um processo reflexivo e racional de estimativas e busca de objetivos. Bateman (2006) acrescenta que se trata de uma atividade consciente e organizada, pautada em decisões deliberadas sobre metas e ações futuras, tanto individuais quanto coletivas. Para que o planejamento se traduza em resultados, Kwasnicka (2014) defende a firmeza e a persistência dos envolvidos, sem espaço para improvisações que não sejam respostas pontuais e contingenciais. E é na reunião de todas essas características que o planejamento adquire seu caráter de ser estratégico, ou seja, de conduzir a organização a um futuro desejado, diferenciado, sustentado e que atenda múltiplos interessados. No contexto escolar, o planejamento estratégico será diferente do planejamento operacional por sua ênfase no mais longo prazo e incorporação de uma análise crítica do ambiente interno e externo, envolvendo recursos disponíveis, demandas sociais, políticas públicas e tendências em educação. A clareza na definição de metas, a participação da comunidade escolar e a avaliação constante dos resultados são componentes que reforçam sua efetividade. Conforme Lacombe (2008), trata-se de um instrumento que contribui para a continuidade e coerência das ações, articulando diretrizes estratégicas com práticas operacionais. Ademais, a integração entre os diversos setores da escola e o alinhamento das ações favorecem o acompanhamento do desempenho institucional e permitem ajustes sempre que necessário. Tal abordagem sistemática e participativa fortalece a gestão educacional ao promover uma cultura de colaboração, tomada de decisão orientada por evidências e compromisso coletivo.

Assim, os autores do presente estudo entendem que o planejamento estratégico causa impactos potencialmente positivos nas escolas ao contribuir significativamente para uma

educação de melhor qualidade, como por meio da implementação de novas metodologias de ensino, programas de capacitação para professores, atualização de recursos didáticos e melhoria da eficiência operacional, e sempre à luz de uma gestão superior apoiadora e comprometida com a estratégia (Oliveira, 2012). A promoção do engajamento da comunidade escolar é outro aspecto importante em um planejamento estratégico que se queira participativo e representativo, ao envolver alunos, professores, pais e funcionários em um espírito de pertencimento e uma cultura de autoridade e responsabilidade compartilhadas. A tomada de decisões sai fortalecida, apoiando-se em análise criteriosa e diversificada do ambiente interno e externo da escola, coletando e distribuindo informações de qualidade para os decisores, e reduzindo, portanto, a subjetividade e o imprevisto. Por fim, prepara-se a escola para enfrentar desafios e se adaptar a novidades no ambiente educacional, incluindo novas políticas governamentais, avanços tecnológicos e mudanças demográficas no contexto em que atua.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os dados do estudo aplicado foram obtidos por meio de análise documental de registros institucionais, pedagógicos e administrativos, além de observação dos resultados acadêmicos registrados internamente pela instituição escolar. Além disso, a atuação profissional da primeira autora permitiu acesso direto à realidade do campo empírico, de modo que o presente estudo também possui caráter interpretativo em primeira pessoa.

A amostra dos pontos de observação de dados envolve documentos e profissionais diretamente ligados à implementação do planejamento estratégico escolar. Para a análise dos dados, foram utilizadas a ferramenta analítica 5W2H, estatística descritiva e indicadores de desempenho, permitindo estimativa dos avanços acadêmicos e sistematização das ações de gestão. A ferramenta 5W2H foi criada no Japão na década de 1950 com o objetivo de aprimorar a qualidade da gestão organizacional. Sua proposta é simples e potencialmente eficaz: tornar os processos mais organizados e eficientes e facilitar a rotina nas organizações. A ferramenta se baseia em sete perguntas essenciais (o que, por que, onde, quando, por quem, como, e quanto) para orientar o planejamento, a execução e a tomada de decisões. Segundo Napoleão (2018), trata-se de um instrumento objetivo para dirimir dúvidas e tomar decisões.

A ferramenta 5W2H vem sendo usada em diferentes contextos, o que sugere versatilidade de aplicação. Müller *et al.* (2016), por exemplo, aplicaram-na em clínicas integradas de saúde de uma instituição na Região Sul do Brasil para a padronização e

melhoria da gestão de informações. Já no Instituto Carlos Chagas (FIOCRUZ) do Paraná, Kuligovski *et al.* (2021) combinaram a ferramenta 5W2H com outra (5S) na implantação de um banco de células para facilitar a organização e a rastreabilidade dos procedimentos. Ainda na área da saúde, Costa *et al.* (2023) discutiram a aplicação da ferramenta no processamento de material ventilatório em hospital de referência no estado de Pernambuco para um melhor planejamento dos processos de trabalho e identificação de fragilidades da equipe de enfermagem. Já Ulian e Terazzi (2024) utilizaram a ferramenta em uma instituição de longa permanência para idosos no interior do estado de São Paulo para reestruturar o controle de estoques. A aplicação resultou em cinco planos de ação (organização de equipamentos, identificação patrimonial, informatização de registros, definição de prazos, e criação de listas de acompanhamento de uso) e evidenciaram-se ganhos em eficiência, transparência e qualidade de atendimento. Em outro estudo, Ventura e Suquissiqui (2020) combinaram a ferramenta 5W2H com outra (matriz SWOT) para analisar a implementação de consórcios públicos de gestão de resíduos sólidos urbanos e estruturar estratégias desses consórcios em temas como engajamento social, articulação entre municípios e recursos financeiros. O estudo também evidenciou como o planejamento baseado em 5W2H contribui para tratar desafios complexos na gestão pública. Já Luo, Hong e Zhong (2024) discutiram o uso da ferramenta em empresas para a elaboração de objetivos estratégicos, ganhos de eficiência em processos, engajamento de colaboradores, melhoria da comunicação interna, trabalho em equipe e otimização da alocação de recursos. Por fim, Tozzo, Silva e Spósito (2022) utilizaram a ferramenta combinada a outras (SWOT e GUT) para diagnóstico e proposição de melhorias em uma pizzaria, resultando em ações como ampliação das áreas de entrega, diversificação do cardápio e fortalecimento da presença digital do empreendimento, além de demonstrar como um planejamento estruturado orienta decisões e desenvolvimento empresarial.

Como se vê nos casos anteriores, a ferramenta 5W2H já foi utilizada em diversos ambientes organizacionais, mas não parece haver sido aplicada ou estudada em ambientes escolares. Assim, o presente estudo adota tal ferramenta na elaboração do planejamento estratégico de uma escola municipal no estado da Paraíba, e o faz de forma colaborativa entre a equipe gestora, o corpo docente e profissionais de apoio. A construção participativa fortalece o comprometimento dos envolvidos e favorece uma execução eficaz das ações. As respostas às questões 5W2H (Quadro 1) refletem a realidade da escola e orientam a implementação da estratégia de forma mais clara e objetiva.

### Quadro 1 – Ações planejadas com a ferramenta 5W2H

Pergunta (5W2H)	Ações
O que (será feito)?	Implantação de oficinas de reforço escolar para alunos com baixo rendimento.
Por que (será feito)?	Melhorar os índices de aprendizagem, reduzir a evasão e enfrentar desafios como o abandono e a reprovação escolar.
Onde (será feito)?	Em escola pública da rede municipal paraibana.
Quando (será feito)?	A partir do primeiro semestre letivo, com avaliações bimestrais de acompanhamento.
Quem (será responsável por fazer)?	Equipe gestora, professores, supervisores e técnicos.
Como (será feito)?	Aulas de reforço organizadas por níveis de dificuldade, com foco em leitura e matemática, planejamento com cronogramas e formações continuadas.
Quanto (custará o que será feito)?	Recursos próprios da escola complementados por apoio da Secretaria Municipal de Educação, incluindo custos com aquisição de livros infantis, jogos pedagógicos e outros materiais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Aqui, apresentam-se efeitos da implementação do planejamento estratégico na escola focal entre os anos de 2022 e 2024, evidenciando melhorias na gestão escolar, desempenho acadêmico e participação da comunidade, com base em indicadores institucionais. O planejamento 5W2H foi delineado conforme apresenta o Quadro 2.

### Quadro 2 – Aplicação do planejamento estratégico à luz da ferramenta 5W2H

What (o que)	Why (por que)	5W			2H	
		Where (onde)	When (quando)	Who (quem)	How (como)	How Much (quanto)
Realizar mensalmente o planejamento com toda a equipe. Analisar semanalmente os planos de curso e aula.	Fortalecer o ensino e garantir coerência com o PPP.	sala de reuniões da escola	semanalmente e mensalmente	gestores, coordenação e professores	reuniões com pautas definidas, registros e devolutivas	sem custos diretos: uso do tempo pedagógico
Analisar continuamente o rendimento dos alunos via SIGEDUC. Realizar conselho de classe para avaliar ações e sugerir melhorias.	Articular teoria e prática, garantindo o alinhamento curricular.	coordenação pedagógica e SIGEDUC	bimestralmente	coordenadores e professores	leitura crítica de dados, devolutivas e reuniões avaliativas	sem custos diretos
Acompanhar práticas pedagógicas, metodologias e formas de avaliação. Monitorar a frequência escolar dos alunos.	Promover intervenções pedagógicas eficazes.	sala de coordenação e SIGEDUC	bimestralmente	gestores, coordenação e professores	análise de relatórios, reuniões pedagógicas, conselhos de classe	utilização de recursos já existentes
Fomentar leitura e escrita com práticas contextualizadas. Analisar desempenho em leitura, escrita e matemática (1º ao 5º	Melhorar os níveis de aprendizagem e reduzir defasagens.	sala de aula, biblioteca, salas de apoio	semanalmente e conforme cronograma	professores, coordenação e equipe de apoio	projetos integradores, leitura diária, ações por turma	baixo a médio custo: materiais, impressos, livros

ano). Montar cronograma de intervenções.						
Monitorar assiduidade e permanência dos alunos. Prevenir evasão e reprovação.	Reduzir evasão, garantir permanência e aproveitamento escolar.	salas de aula e sistema de frequência escolar	diariamente (frequência) e quinzenalmente (reuniões)	professores, gestão e coordenação	planilhas, sistema de registro, contato com famílias	baixo custo: uso de pessoal e materiais escolares
Fazer manutenção nos espaços físicos da escola. Registrar necessidades e prioridades.	Oferecer ambiente físico adequado ao aprendizado.	toda a estrutura da escola	sempre que necessário (com avaliações periódicas)	gestão escolar, secretaria de educação, equipe de manutenção	solicitações em ata, inspeções regulares, reuniões técnicas	custo variável, conforme o tipo de manutenção

Os objetivos contemplaram a gestão pedagógica, com ênfase no planejamento coletivo, acompanhamento das práticas docentes, análise do rendimento escolar e estratégias de ensino, e aspectos de gestão administrativa, como o cuidado com o espaço físico e a articulação de ações intersetoriais. De especial interesse aqui, o planejamento estratégico na escola teve impacto na gestão escolar e no desempenho dos alunos. A adoção de metas claras, indicadores de desempenho e processos contínuos de avaliação e ajustes de ações resultou em melhorias institucionais concretas, como se percebe nos exemplos do Quadro 3.

### Quadro 3 – Gestão escolar antes e depois da implementação do planejamento estratégico

Aspecto	Antes	Depois
reuniões de planejamento	eventuais	mensais e com pauta
participação dos docentes	baixa	alta
clareza nos objetivos pedagógicos	parcial	alta

A análise comparativa dos aspectos organizacionais antes e depois da implementação do planejamento estratégico 5W2H na escola evidenciou avanços concretos. As reuniões de planejamento, que antes ocorriam de forma eventual e desarticulada, passaram a ser realizadas mensalmente, com pautas definidas e foco na organização das ações pedagógicas. Observou-se, também, aumento expressivo na participação dos docentes. Antes limitada e pontual, essa participação tornou-se mais ativa e colaborativa, com maior envolvimento nos processos decisórios da escola. Outro destaque foi a evolução na clareza dos objetivos pedagógicos, que deixaram de ser compreendidos apenas parcialmente para se tornarem amplamente conhecidos e incorporados pela equipe escolar. Tais resultados reforçam o uso de ferramentas estratégicas para a coesão interna, o fortalecimento da cultura de planejamento e a eficácia gerencial. Além dos dados qualitativos observados na rotina institucional, os indicadores quantitativos reforçaram os efeitos positivos do planejamento estratégico (Quadro 4).

**Quadro 4 – Evolução dos indicadores institucionais da escola (2022–2024)**

Indicador	2022	2023	2024	Variação (2022–2024)	Análise sintética
Aprovações	299	333	338	↑ +13%	Crescimento contínuo, refletindo avanço na aprendizagem e efetividade pedagógica.
	78%	86%	88%	↑ +10%	Melhoria sustentada, indicando impacto positivo do planejamento estratégico.
Reprovações	27	23	22	↓ -18,5%	Queda gradual, com maior acompanhamento pedagógico e uso de intervenções.
	7,05%	5,96%	5,71%	↓ -1,34%	Redução expressiva.
Abandonos	18	9	10	↓ -44,4%	Queda acentuada em 2023 e leve aumento em 2024, mas dentro de certa estabilidade.
	4,70%	2,33%	2,60%	↓ -2,10%	Indicador sensível às ações de busca ativa e acolhimento escolar.
Transferências	52	28	18	↓ -65,4%	Queda significativa, sinalizando maior fidelização das famílias à escola.
	13,58%	7,25%	4,68%	↓ -8,90%	Redução acentuada, que aponta valorização institucional pela comunidade.
IDEB	—	—	4,8	↑ +0,6% (vs. 2019)	Crescimento do IDEB indica melhoria no desempenho global da escola.

Os dados reforçam o entendimento de que o planejamento estratégico contribuiu para a melhoria dos indicadores institucionais da escola. O aumento das aprovações, a redução das reprovações, a redução do abandono escolar e a fidelização das famílias podem refletir uma gestão mais consistente e os múltiplos interessados mais integrados e comprometidos com a qualidade da educação. Por fim, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que, em 2019, havia sido de 4,2 (abaixo da meta projetada de 4,6), chegou a 4,8 em 2024, mesmo sem a definição de uma meta oficial para o período. Esse resultado demonstra não apenas a recuperação da escola após os impactos da pandemia de COVID-19, mas também sua capacidade de avançar diante de desafios estruturais, pedagógicos e sociais. Esse crescimento está diretamente relacionado à reorganização da gestão escolar por meio do planejamento estratégico, que favoreceu a integração entre o planejamento pedagógico, a avaliação institucional e o acompanhamento sistemático da aprendizagem.

A melhoria dos indicadores institucionais de 2022 a 2024 também se relaciona ao retorno presencial após a pandemia de COVID-19, que representou fator externo não previsível e que afetou, presumivelmente, o comportamento dos dados durante o período pandêmico. A volta ao ambiente escolar restabeleceu condições fundamentais para o ensino e

a aprendizagem, especialmente a interação direta entre docentes e estudantes, a retomada das rotinas de sala de aula e a reconstrução dos vínculos socioemocionais, antes profundamente afetados no período de atividades remotas. De fato, o período pós-pandemia exigiu reorganização pedagógica, avaliações diagnósticas contínuas e intervenções direcionadas para recompor aprendizagens. No caso da escola estudada, o planejamento estratégico permitiu que as ações ocorressem de maneira estruturada e colaborativa. Além disso, o retorno às atividades presenciais ampliou a necessidade de acompanhamento da frequência e do engajamento estudantil, aspectos nos quais a escola apresentou avanços significativos devido ao uso estratégico dos dados de um sistema (SIGEDUC) e ao fortalecimento das ações de busca ativa. O planejamento coletivo e reuniões pedagógicas frequentes favoreceram a identificação rápida de lacunas deixadas pelo ensino remoto e a implementação de intervenções tempestivas. Essa dinâmica foi decisiva para estabilizar as trajetórias de aprendizagem, refletindo-se no crescimento do IDEB e na redução consistente das taxas de insucesso escolar. Observou-se, ainda, melhoria do clima institucional em função de maior participação docente, objetivos pedagógicos mais claros e comunicação interna mais eficiente, fatores esses presumivelmente relacionados à recomposição das rotinas presenciais, corresponsabilidade e engajamento comunitário.

Embora contaminados, em alguma medida, pelo retorno das atividades presenciais, os resultados também corroboram o que diz Lück (2009) sobre metas e indicadores bem definidos favorecerem uma gestão mais objetiva, eficiente e responsiva. Da mesma forma, o avanço no IDEB confirma a perspectiva de Colombo (2004), que entende a gestão estratégica como um processo participativo capaz de mobilizar a comunidade escolar em torno de objetivos comuns. Assim, o crescimento do IDEB da escola no período revela uma melhoria institucional protagonizada por planejamento de ações, organização escolar e ações pedagógicas. A experiência da escola em foco demonstra que é possível fortalecer o ambiente educacional mesmo em contextos de vulnerabilidade, desde que haja compromissos claros entre a gestão superior, o uso dos recursos e o envolvimento coletivo dos atores escolares.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como cenário uma escola pública da rede municipal paraibana caracterizada por desafios estruturais, pedagógicos, sociais e de desempenho. O problema de pesquisa abordou como o planejamento estratégico da escola influenciou dinâmicas internas e

o desempenho acadêmico dos alunos entre os anos pós-pandêmicos de 2022 a 2024. O estudo permitiu visualizar avanços estudantis e transformações organizacionais e de cultura interna. Em particular, a experiência em primeira pessoa de uma das autoras revelou que o planejamento estratégico promoveu mudanças significativas na gestão escolar, engajamento da equipe, definição de metas e acompanhamento do processo pedagógico, e o uso de uma ferramenta específica (5W2H) possibilitou maior clareza nas ações, sistematização de rotinas e atuação mais proativa de gestores e professores.

Quanto aos indicadores institucionais, observou-se crescimento na aprovação dos estudantes, redução das reprovações, abandonos e transferências, e avanço no IDEB. Tais fatos evidenciam presumível impacto positivo do planejamento estratégico na qualidade do ensino e da gestão educacional, mesmo em contexto de grandes desafios de múltiplas naturezas. A experiência nessa escola municipal demonstra, portanto, a viabilidade e a importância do planejamento estratégico como ferramenta de fortalecimento da gestão escolar, contribuindo para o alinhamento de metas, o uso mais consciente dos recursos e a mobilização da comunidade escolar. Ao adotar uma gestão mais disciplinada, participativa e orientada por resultados, a escola avançou no compromisso com o processo de ensino-aprendizagem apoiado por evidências. Adicionalmente, pode-se concluir que é equivocada a resistência, muitas vezes presente em parte da comunidade escolar e de gestores, à adoção de ferramentas de gestão consolidadas em outros contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. B.; MUSSI, C. R. L. **Planejamento estratégico: Fundamentos, metodologia e aplicação**. Florianópolis, SC: Insular, 2008.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.
- COLOMBO, S. M. S. **Gestão estratégica em educação**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.
- COSTA, S. M. C.; SILVA, C. G.; SILVA, L. S. R.; VALENÇA, C. S. A. A.; PEREIRA, E. B. F. Aplicação da ferramenta de gestão na padronização e processamento de material ventilatório no Centro de Material e Esterilização. **Revista SOBECC**, v. 28, 2023.
- KULIGOVSKI, C.; ROBERT, A. W.; AZEREDO, C. M. O.; SETTI, J. A. P.; AGUIAR, A. M. 5S and 5W2H tools applied to research laboratories. **Brazilian Archives of Biology & Technology**, v. 64, e21200723, 2021.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

- LACOMBE, F. J. M. **Administração**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.
- LÜCK, H. (2000). **Planejamento estratégico participativo na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes.
- LUO, L.; HONG, Q.; ZHONG, M. The application of 5W2H management model in the construction of enterprise economic and strategic management system. **Applied Mathematics & Nonlinear Sciences**, v. 9, n. 1, 2024.
- MENEGOLLA, S.; SANT'ANNA, I. P. A. **Planejamento**. Campinas, SP: Papyrus, 2012.
- MÜLLER, V. C.; MARTINS, D. A.; FOSSATTI, P.; GÜTHS, H.; RIBEIRO, D. V. Gestão em saúde – Do empirismo à profissionalização: Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 1, 2016.
- NAPOLEÃO, F. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo, SP: Érica, 2018.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- PADILHA, P. P. **Planejamento dialógico**. São Paulo, SP: Instituto Paulo Freire, 2001.
- PEREIRA, J. B. B. **Fundamentos de administração**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- PUYT, R. W.; LIE, F. B.; WILDEROM, C. P. M. The origins of SWOT analysis. **Long Range Planning**, v. 56, n. 3, 2023.
- SILVA, R. M. F.; LEON, D. C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo, SP: Atlas, 2013.
- TEIXEIRA, M. L. M.; ALONSO, M. V. B. **Fundamentos da administração**. São Paulo, SP: Saraiva, 2014.
- TOZZO, M.; SILVA, V. R. L.; SPÓSITO, E. A. Planejamento estratégico com uso das ferramentas SWOT cruzada, matriz GUT e 5W2H: Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBinova**, v. 2, 2022.
- ULIAN, S. F. A. S. W.; TERAZZI, L. F. Gestão de estoques: Utilização da ferramenta 5W2H para o controle de equipamentos em uma instituição de longa permanência para idosos (ILPI) no interior de São Paulo. **Interface Tecnológica**, v. 21, n. 1, 2024.
- VASCONCELOS, C. S. **Planejamento**. São Paulo, SP: Libertad, 2000.

VENTURA, K. S.; SUQUISAQUI, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente Construído**, v. 20, n. 1, 2020.