

## CAPÍTULO 12

# MODELO 5W2H

---

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.61624101012>

**Allane Mirelli de Souza Silva**

**Maiquelly de Araújo Santos**

**Stéfany Emily Libânio de Souza**

**Talita Heiní de Farias Costa**

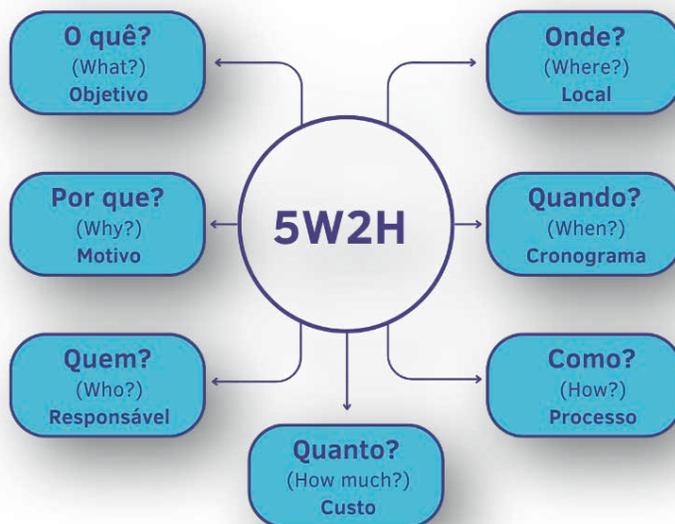
**Edi Carlos de Oliveira**

O Modelo 5W2H é uma ferramenta que tem suas raízes nos métodos de gestão da qualidade e planejamento estratégico, desenvolvidos ao longo do século XX. O modelo 5W2H foi idealizado no Japão, em 1980, por Taiichi Ohno e Eiji Toyoda e se tornou amplamente popular a partir de sua utilização por grandes empresas japonesas, como parte das práticas de gerenciamento da qualidade total (Merchi, 2013; Campos, 2014; Massaroni; Scarvada, 2015; Bassan, 2018).



Fonte: <<https://conceptodefinicion.net/toyotismo/>> (2024).

O modelo 5W2H é uma ferramenta de gestão utilizada para desenvolver planos de ação de maneira organizada e detalhada (Bassan, 2018). O nome 5W2H é um acrônimo que vem das iniciais de sete perguntas-chave em inglês (*What* = O que será feito?; *Why* = Por que será feito?; *Where* = Onde será feito?; *When* = Quando será feito?; *Who* = Por quem será feito?; *How* = Como será feito?; *How much* = Quanto custará?), que orientam a definição dos aspectos de um projeto, processo ou plano de ação (Merchi, 2013).



Fonte: <<https://docnix.com.br/ferramentas-metodos/metodo-5w2h>> (2024).

O modelo 5W2H é amplamente usado por empresas de diferentes setores e de diferentes tamanhos para garantir que todas as etapas de um projeto, processo ou plano de ação sejam bem planejadas e executadas (Merchi, 2013). Essas sete perguntas proporcionam uma visão completa de qualquer situação com clareza e compreensão; portanto, são essenciais para otimizar processos internos e garantir que as ações sejam bem definidas e executadas (Lisbôa; Godoy, 2012; Campos, 2014; Bassan, 2018).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a aplicação de métodos estruturados, como o 5W2H, contribui para melhorar a comunicação e a coordenação entre as equipes, além de facilitar a tomada de decisões estratégicas. Essa ferramenta é amplamente utilizada em áreas como administração, gestão de projetos, controle de qualidade e resolução de problemas, oferecendo uma análise completa e detalhada de situações, projetos ou desafios (Lisbôa; Godoy, 2012).

Devido à sua simplicidade e eficácia, o modelo 5W2H organiza informações de forma estruturada, abordando cada questão de maneira clara e objetiva. Além disso, essa ferramenta permite maior eficiência no cumprimento de prazos, já que sua estrutura inclui a definição de tempos estimados para a conclusão das tarefas (Merchi, 2013; Bassan, 2018).

Portanto, o modelo 5W2H é uma ferramenta versátil, aplicável a uma ampla gama de questões organizacionais, podendo ser utilizada para solucionar diversos problemas de forma simples e eficiente. Devido à sua abrangência, é amplamente adotada por organizações de diferentes tipos que buscam melhorar a comunicação e a coordenação entre as equipes, além de facilitar a tomada de decisões estratégicas. Com isso, a utilização do 5W2H aumenta significativamente as chances de sucesso de projetos e iniciativas empresariais (Lisbôa; Godoy, 2012; Campos, 2014).

## PASSO A PASSO PARA APLICAÇÃO DO MODELO 5W2H



Fonte: <<https://telios.eng.br/plano-de-acao-5w2h-com-priorizacao-gut/>> (2024).

Para aplicar a ferramenta 5W2H, o primeiro passo é identificar o problema, a melhoria necessária ou o lançamento de algo novo. Em seguida, devem ser formuladas as sete perguntas essenciais do modelo. Cada uma dessas perguntas requer respostas detalhadas, abordando todos os aspectos relevantes, conforme apresentado por Lisbôa e Godoy (2012):

**What? (O que será feito?):** o primeiro passo é definir o objetivo da ação, estabelecendo o que se deseja alcançar. Para isso, é necessário identificar claramente o que precisa ser realizado. Pode ser um projeto, tarefa, ou processo específico.

**Why? (Por que será feito?):** esse passo consiste na justificativa, ou seja, é necessário explicar por que essa ação ou projeto é importante. Qual é a necessidade ou o problema que está sendo abordado?

**Where? (Onde será feito?):** nessa etapa é necessário determinar a localização onde a ação será realizada. Pode ser um local físico, uma área de atuação específica ou uma etapa do processo.

**Who? (Quem será o responsável ou o executor?):** nessa etapa é preciso informar quem será responsável pela execução de cada parte da ação ou projeto, incluindo papéis específicos e equipes envolvidas.

**When? (Quando será feito?):** essa etapa consiste no estabelecimento dos prazos (cronograma) para o início e término da ação, incluindo marcos intermediários, se necessário.

**How? (Como será feito?):** nessa etapa de aplicação da ferramenta, é necessário apresentar o método de execução, descrevendo como a ação será realizada, incluindo processos, métodos e ferramentas que serão utilizadas.

**How much? (Quanto custará?):** essa última pergunta se relaciona à determinação do custo, devendo a equipe de elaboração estimar quais serão os custos envolvidos e os recursos necessários, sejam eles financeiros, humanos ou materiais.

A organização dessas informações é fundamental; e uma maneira eficaz de fazê-la é utilizando uma tabela, que torna os dados mais claros, estruturados e acessíveis, permitindo uma visão completa e objetiva do problema ou situação a ser analisada, a partir da definição da “atividade” (Lisbôa; Godoy, 2012; Massaroni; Scarvada, 2015). Essa organização facilita a compreensão de todos os envolvidos, melhorando a comunicação e a coordenação entre as equipes no momento de aplicação da ferramenta 5W2H.

Atividade	O que? (What)	Por que? (Why)	Onde? (Where)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Como? (How)	Quanto? (How much)

Fonte: Adaptado de Massaroni e Scarvada (2015, p. 13-14).

## BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE’S)

O Modelo 5W2H é uma ferramenta simples e prática, ideal para o planejamento e execução de projetos, especialmente em MPE’s que precisam otimizar seus recursos e melhorar a eficiência operacional. Um de seus principais benefícios é a clareza e a organização que a ferramenta proporciona, ajudando a estruturar ideias e ações de forma compreensível para todos os envolvidos. Além disso, o modelo mantém o foco nos objetivos principais, evitando desvios durante a execução do projeto, o que contribui para a conclusão bem-sucedida de tarefas (Bassan, 2018).

Sua facilidade de implementação, sem a necessidade de grandes investimentos ou treinamentos especializados, o torna acessível a diferentes tipos de organizações; todavia, é importante reconhecer suas limitações, pois embora seja eficaz para organizar planos de ação, sua simplicidade pode não atender a todas as necessidades de uma análise mais complexa. Por isso, é essencial complementar o uso do modelo 5W2H com outras ferramentas de gestão, para garantir uma abordagem mais abrangente e estratégica (Montana; Charnov, 2010).

## VANTAGENS E DESVANTAGENS

O modelo 5W2H oferece vantagens para a organização e planejamento das atividades das empresas. Sua simplicidade e clareza permitem um estudo detalhado dos problemas, facilitando a definição de tarefas e a busca por soluções eficientes. Além disso, melhora a comunicação entre a equipe ao estruturar claramente responsabilidades e etapas do processo, promovendo maior controle das atividades e aumentando a eficácia na execução dos planos de ação (Merchi, 2013; Bassan, 2018).

Outro benefício do 5W2H é sua flexibilidade, pois pode ser aplicado a projetos de diferentes tamanhos e complexidades. De acordo com Campos (2014), a ferramenta se destaca por sua simplicidade na aplicação e por facilitar o entendimento e a comunicação entre as partes envolvidas. Ao proporcionar uma visão estruturada e organizada, o modelo auxilia na tomada de decisões mais informadas e na identificação de melhorias contínuas, resultando em maior controle sobre os processos e na antecipação de possíveis problemas.

Quanto às desvantagens, o modelo 5W2H pode parecer prescritivo e rígido demais, dificultando a adaptação em contextos que exigem maior flexibilidade diante de mudanças ou imprevistos. Outra desvantagem está na dependência da qualidade das informações disponíveis no momento da elaboração, já que sua eficácia depende diretamente da precisão dos dados. Em projetos maiores, a definição de critérios claros para cada componente pode se tornar um desafio, o que pode comprometer a visão geral do projeto (Kerzner, 2011).

O modelo 5W2H pode não ser suficientemente detalhado para projetos de grande escala ou alta complexidade, onde métodos mais robustos de planejamento seriam mais apropriados. Além disso, a ferramenta pode se concentrar excessivamente nas tarefas operacionais, em detrimento de uma visão estratégica mais ampla. A qualidade das respostas fornecidas para cada pergunta também é um fator crítico; e, se essas respostas forem imprecisas ou incompletas, o planejamento pode ser ineficaz (Bassan, 2018).

O modelo 5W2H se destaca por ser acessível para o planejamento e organização de atividades, proporcionando clareza, simplicidade e melhor comunicação entre as equipes. Sua flexibilidade o torna aplicável a projetos de diferentes tamanhos e complexidades, permitindo uma abordagem estruturada que facilita a tomada de decisões. No entanto,

suas limitações em projetos mais complexos podem afetar a eficácia do planejamento. Assim, embora o 5W2H seja uma ferramenta eficiente, é crucial complementá-lo com outras ferramentas de gestão (Merchi, 2013).

## EXEMPLO PRÁTICO

Para exemplificar a aplicação prática do modelo 5W2H, Rêgo, Massaroni e Scarvada (2015) apresentam um estudo de caso realizado na Biblioteca Parque da Rocinha, para demonstrar como a gestão eficiente pode melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.

A biblioteca enfrentava diversos problemas, como a falta de um planejamento estruturado para a aquisição de materiais, o que resultava em um acervo desatualizado e que não atendia às necessidades dos usuários. Além disso, havia uma dificuldade em gerenciar as tarefas e responsabilidades dentro da equipe.

Para corrigir esses problemas, a implementação do método 5W2H foi fundamental, uma vez que possibilitou a organização e o planejamento de ações, com o objetivo de atualizar e diversificar o acervo, garantindo que ele atendesse às demandas dos usuários. A seguir, apresenta-se o preenchimento da tabela realizado pela equipe de gestão da biblioteca:

<b>Atividade</b>	<b>O que? (What)</b>	<b>Por que? (Why)</b>	<b>Onde? (Where)</b>	<b>Quem? (Who)</b>	<b>Quando? (When)</b>	<b>Como? (How)</b>	<b>Quanto? (How much)</b>
Definição da política de aquisição por compra	Necessidade de aquisição de materiais	Atualização informacional do acervo	Na própria biblioteca	Diretores e coordenadores	Uma vez por ano	Por meio de reuniões	12.000,00
Organização da lista de pedidos (provenientes da seleção)	Acrescentar os itens sugeridos pelos usuários	Para atender à demanda do usuário	No balcão de atendimento da biblioteca	Bibliotecários de referências	Uma vez por semana	Atualizando a lista procedente da seleção	00,00
Complementação dos dados apropriados (Organização dos dados bibliográficos)	Padronizar a lista por: Título, Editora, Autor, Assunto, Série, ISBN	Para padronizar e facilitar o processo de compra	Sala de reunião	Bibliotecário de referência	Uma vez por semana	Conferir os dados nos catálogos dos fornecedores	00,00
Verificação da existência dos itens nas coleções	Livros, periódicos, DVDs. Dentre outros materiais	Para evitar duplicidade no acervo	Na base de dados e nas estantes	Bibliotecário de referência	Após atualização da lista de sugestões	Comparando a quantidade da base de dados com as estantes	00,00
Seleção dos fornecedores	Escolher Editoras, distribuidoras ou livrarias.	Para avaliar o melhor custo e prazos de entrega	Setor de compras	Bibliotecário de aquisição	Após a verificação da existência dos itens nas coleções	Realizando contato presenciais e por e-mail	00,00
Compra	Livros, periódico, DVDs, dentre outros materiais	Para manter o acervo atualizado	Setor de compras	Bibliotecário de Aquisição	Uma vez por mês	Requisição de pedidos	1.000,00

Fonte: Massaroni e Scarvada (2015, p. 13-14).

Durante a implementação do modelo 5W2H, a equipe enfrentou uma série de desafios que afetaram a eficiência do processo. Um dos principais obstáculos foi a **resistência à mudança**, especialmente entre membros da equipe que estavam habituados a métodos tradicionais de gestão e aquisição de informações. Essas pessoas mostraram hesitação em adotar novas práticas, o que gerou certa lentidão na adaptação à ferramenta.

Outro desafio enfrentado foi a **falta de clareza nos objetivos** iniciais. A equipe teve dificuldades em alinhar os propósitos da biblioteca com as necessidades da comunidade, o que prejudicou o direcionamento das ações. Além disso, a implementação do modelo 5W2H evidenciou a **necessidade de capacitação** da equipe, pois muitos membros não estavam familiarizados com a ferramenta, o que demandou treinamentos para garantir sua correta aplicação.

Com a implementação do modelo 5W2H, a Biblioteca Parque da Rocinha conseguiu os seguintes resultados:

- **Melhorar a qualidade do acervo:** a aquisição de materiais passou a ser mais criteriosa e alinhada às necessidades dos usuários.
- **Aumentar a eficiência:** o planejamento estruturado permitiu uma gestão mais eficiente dos recursos e do tempo.
- **Fomentar a participação da equipe:** a inclusão de diferentes membros da equipe nas reuniões de planejamento promoveu um ambiente colaborativo e engajado.

Além dos resultados mencionados, a implantação do modelo 5W2H também possibilitou diversas melhorias e correção de problemas:

- **Planejamento estruturado:** a definição clara de um plano de ação para a aquisição de acervo permitiu que a biblioteca evitasse compras impulsivas e desnecessárias, garantindo que as aquisições fossem feitas de acordo com as necessidades reais dos usuários.
- **Crítérios de Seleção:** com a aplicação do modelo 5W2H, foram estabelecidos critérios específicos para a seleção de materiais, o que assegurou a qualidade e a relevância do acervo. Isso ajudou a alinhar as aquisições com os interesses e demandas da comunidade.
- **Responsabilidades claras:** o método ajudou a definir quem seria responsável por cada etapa do processo de aquisição, promovendo uma melhor organização interna e evitando confusões sobre atribuições de tarefas.
- **Periodicidade das aquisições:** a decisão de realizar aquisições uma vez por ano proporcionou um ritmo regular para a atualização do acervo, permitindo que a biblioteca se preparasse adequadamente para essas atividades.
- **Justificativa para aquisições:** a necessidade de justificar as aquisições com base nas demandas dos usuários garantiu que os recursos fossem utilizados de forma mais eficiente e que o acervo refletisse as necessidades da comunidade.

- **Reuniões internas:** a implementação de reuniões internas para discutir as aquisições promoveu um ambiente colaborativo, onde a equipe pôde compartilhar ideias e sugestões, resultando em decisões mais informadas e coletivas.
- **Orçamento definido:** a definição de um orçamento para as aquisições ajudou a controlar os gastos e a garantir que os recursos financeiros fossem alocados de maneira eficaz, evitando desperdícios.
- **Avaliação contínua:** o modelo 5W2H incentivou a prática de avaliações periódicas do acervo e das aquisições, permitindo melhorias contínuas no processo de gestão.

Os resultados obtidos com a implementação do modelo 5W2H foram significativos. A biblioteca conseguiu estruturar uma equipe mais organizada e eficiente, um plano de ação claro e um serviço de maior qualidade para os usuários da biblioteca, o que facilitou a aquisição de novos materiais e a atualização do acervo.

A aplicação da ferramenta de gestão contribuiu para a melhoria da gestão do acervo, estabelecendo uma base sólida para a gestão futura da biblioteca. Além disso, fortaleceu a biblioteca como um espaço de convivência e aprendizado na comunidade, promovendo a cidadania e a cultura.

## CONCLUSÃO

O modelo 5W2H se consolida como uma ferramenta eficaz e acessível para o planejamento e organização de projetos em diferentes contextos organizacionais. Sua simplicidade e clareza contribuem para uma melhor definição de tarefas e metas, além de promover uma comunicação mais eficiente entre as equipes envolvidas. Esses aspectos tornam o modelo 5W2H especialmente valioso para empresas que buscam otimizar seus recursos e melhorar a execução de planos de ação.

No entanto, é importante reconhecer que o modelo 5W2H apresenta limitações, sobretudo em projetos mais complexos, onde pode faltar profundidade analítica e flexibilidade diante de mudanças imprevistas. Sua eficácia está diretamente ligada à qualidade das informações disponíveis; e seu foco em tarefas operacionais pode, em alguns casos, comprometer uma abordagem mais estratégica.

Outro ponto relevante é que o modelo 5W2H, apesar de sua simplicidade, pode ser adaptado para diversas áreas de atuação além da gestão organizacional. Setores como educação e saúde têm se beneficiado da aplicação dessa ferramenta para organizar processos, definir responsabilidades e garantir a execução de ações de forma eficiente. Essa versatilidade reforça o valor do modelo 5W2H como um recurso amplamente aplicável, capaz de melhorar a gestão e a tomada de decisões em diferentes contextos organizacionais.

Portanto, para maximizar seu potencial, é recomendável complementar o uso do modelo 5W2H com outras ferramentas de gestão (*Análise SWOT*, Ciclo PDCA, Ciclo

DMAIC ou outras ferramentas abordadas nesse livro), para proporcionar maior robustez e adaptabilidade às análises dos problemas das empresas, garantindo uma visão mais ampla e estratégica do projeto e proporcionando uma abordagem mais completa e integrada para a solução de problemas e o alcance de objetivos estratégicos das organizações.