

TOOLKIT #9

Checklists que funcionam

Crie checklists curtos e certeiros para o que sua equipe repete: eventos, campanhas, integração e relacionamento com doadores. Menos falhas, lançamentos mais tranquilos.

Um Toolkit da Lever & Core

Baseado nos princípios de elaboração de checklists · Atul Gawande, The Checklist Manifesto

---

Toda organização complexa é, em essência, simples.

01 · O QUE É

Gente competente, semanas corridas, passos esquecidos

A maioria dos erros na operação de uma ONG não acontece porque as pessoas não sabem o que fazer. Acontece porque alguém competente, sob pressão, esquece um passo simples: a ligação de agradecimento, o termo de consentimento, o palestrante reserva, a última conferência do orçamento.

O que é

Um método para criar checklists curtos que cobrem os poucos passos críticos que uma equipe competente tem mais chance de pular. Não são manuais nem listas de tarefas. São ferramentas que a equipe usa em momentos definidos para confirmar que o mais importante foi feito.

Um bom checklist não substitui o discernimento. Ele cuida do simples para que as pessoas dediquem atenção ao difícil. E também faz a equipe conversar nos momentos que importam.

Do que você precisa

Um processo recorrente, as duas ou três pessoas que o conduzem, 60–90 minutos para um primeiro rascunho e a próxima execução real para testá-lo.

Método de origem. Os princípios aqui (pontos de pausa, formatos fazer-confirmar e ler-fazer, listas curtas de itens críticos, teste em uso real) vêm do trabalho do cirurgião e escritor Atul Gawande, descrito em *The Checklist Manifesto* (2009), que estuda checklists na aviação, na medicina e na construção civil. Este Toolkit é uma adaptação própria da Lever & Core para a operação de ONGs.

Use em trabalhos que são

- **Recorrentes:** acontecem todo mês, a cada campanha, a cada contratação.
- **Custosos quando falham:** um passo esquecido prejudica a relação com um doador, um beneficiário, o orçamento ou sua reputação.
- **Compartilhados:** várias pessoas ou equipes passam o trabalho umas às outras.
- **Feitos com prazo apertado:** dias de lançamento, noites de evento, fechamento do ano.

Quatro checklists de que quase toda ONG precisa

EVENTOS	Antes do dia, antes da abertura, até 48 horas depois.
CAMPANHAS	Antes do lançamento: links, públicos, consentimento, aprovações, rastreamento.
INTEGRAÇÃO	Primeiro dia, primeira semana, primeiro mês para equipe e voluntários.
DOADORES	Da doação recebida ao agradecimento, recibo, registro e relatório.

02 · O MODELO

Pontos de pausa, o formato certo, itens críticos

TIPOS DE CHECKLIST

Fazer-Confirmar

equipes experientes em trabalho conhecido

Fazer de memória — **Pausa** parar juntos — **Confirmar** ler e marcar

Trabalhe como sempre; num momento fixo, pare e confira se nada crítico faltou.

Ler-Fazer

tarefas raras, novas ou de risco

Ler um item — **Fazer** esse item — **Marcar** e o próximo

Siga a lista passo a passo, como receita, fazendo cada item ao lê-lo.

ANATOMIA DE UM BOM CHECKLIST

Pausa bem definida
Momento certo de parar: "antes da abertura".

Só itens críticos
De 5 a 9 passos críticos e fáceis de esquecer.

Texto curto e claro
Comece com verbo. Uma linha por item. Cabe numa página.

Responsável e data
Alguém o mantém em dia; cada versão tem data.

Qual formato escolher

Fazer-Confirmar serve a equipes experientes em trabalho conhecido, como o relatório mensal para doadores ou um evento regular. As pessoas trabalham de memória, depois param juntas e confirmam.

Ler-Fazer serve a trabalhos raros, novos ou arriscados: o dossiê da auditoria anual, um comunicado de crise, um portal de edital usado pela primeira vez. As pessoas seguem a lista linha a linha.

Na dúvida, pergunte: "Uma pessoa experiente desta equipe se sentiria ofendida por ser conduzida passo a passo?" Se sim, use Fazer-Confirmar.

O checklist também é uma conversa

Alguns dos itens mais valiosos não são tarefas, e sim **checagens de comunicação**: uma conversa rápida em que todos confirmam papéis, apontam o maior risco e dizem do que precisam.

Exemplos de itens de comunicação

- Todos sabem quem decide se algo der errado.
- Cada pessoa apontou um risco que está acompanhando.
- Combinamos como vamos nos falar no dia.

03 · PASSO A PASSO

Monte e teste um checklist em oito passos

1 **Escolha um processo que dói quando falha**

Escolha algo recorrente em que um passo esquecido tenha custo real. Comece com um processo, não dez.

2 **Liste o que já deu errado**

Pergunte a quem faz o trabalho: “O que já esquecemos, atrasamos ou refizemos?” Essa lista de falhas é sua matéria-prima.

Pergunte: Que passo, se pulado, só descobriríamos tarde demais?

3 **Defina os pontos de pausa**

Nomeie dois ou três momentos em que a equipe vai parar e conferir, por exemplo “duas semanas antes”, “antes da abertura”, “antes de clicar em enviar”.

4 **Escolha o formato de cada ponto de pausa**

Fazer-Confirmar para trabalho conhecido feito por pessoas experientes. Ler-Fazer para tarefas raras ou de alto risco.

5 **Mantenha só os itens críticos**

Em cada ponto de pausa, fique com cerca de cinco a nove itens críticos e fáceis de esquecer. Corte o que ninguém nunca esquece.

6 **Redija e diagrame**

Comece cada item com um verbo. Uma linha cada. Letra grande e limpa, numa única página. Inclua nome do checklist, responsável e data da versão.

7 **Teste na próxima execução real**

Use ao vivo e depois pergunte: Onde hesitamos? O que faltou? De que ninguém precisou? Conte com duas ou três rodadas de ajustes.

8 **Defina responsável e data de revisão**

Uma pessoa o mantém atualizado, e a equipe o revisa após cada execução ou a cada trimestre. Retire itens que já não justificam seu lugar.

> **Tempo.** Um primeiro rascunho leva 60–90 minutos com quem faz o trabalho. A maioria dos checklists se estabiliza após duas ou três execuções reais.

04 · EXEMPLO PRÁTICO

O jantar anual de captação

CENÁRIO TÍPICO

Uma situação composta, do tipo que vemos com frequência no setor. Não é um caso de cliente e não descreve nenhuma organização real.

A SITUAÇÃO

Uma ONG comunitária promove todo ano um jantar de captação de recursos. A equipe é experiente, mas todo ano algo escapa: o nome de um grande doador pronunciado errado, o link de pagamento sem teste, cartas de agradecimento enviadas com semanas de atraso. Cada erro é pequeno, mas, somados, desgastam a boa vontade. A equipe passou meia hora listando falhas passadas e as agrupou em três momentos em que uma pausa as teria detectado.

Duas semanas antes

Fazer-Confirmar · responsável: coordenação de eventos

- [ ] Confirmar convidados com a área de grandes doações
- [ ] Checar a pronúncia de cada nome lido em voz alta
- [ ] Testar o link de doação de ponta a ponta
- [ ] Confirmar necessidades de acessibilidade e lugares
- [ ] Aprovar o roteiro do evento com a direção

Antes da abertura

Fazer-Confirmar · conversa de 5 minutos

- [ ] Microfones, slides e vídeo testados no local
- [ ] Maquininhas carregadas e conectadas
- [ ] Todos sabem quem decide se o plano mudar
- [ ] Autorização de uso de imagem organizada
- [ ] Cada pessoa aponta um risco a acompanhar

Até 48 horas depois

Ler-Fazer · responsável: relação com doadores

- [ ] Agradecimento pessoal a cada grande doador
- [ ] Recibos emitidos para todas as doações
- [ ] Doações e promessas registradas no sistema
- [ ] Promessas pendentes com datas de retorno
- [ ] Balanço da equipe: o que mudar na lista

O que mudou. As listas cobrem só os passos que de fato tinham falhado; tudo o que a equipe nunca esquece ficou de fora. Depois do jantar, retiraram um item desnecessário e incluíram um que tinha faltado.

O mesmo método em outros processos

Integração de novas contratações · primeira semana

Ler-Fazer · responsável: chefia imediata

- [ ] Contas e acesso ao prédio funcionando no primeiro dia
- [ ] Orientação sobre salvaguarda e proteção de dados feita

Antes de clicar em enviar · campanha

Fazer-Confirmar · responsável: líder da campanha

- [ ] Todos os links e botões de doação testados
- [ ] Lista exclui quem pediu para não receber

05 · FOLHA DE TRABALHO

Monte seu checklist

Processo

Responsável pelo checklist

Versão / data

1 O QUE JÁ DEU ERRADO?

Falhas, atrasos e retrabalhos passados neste processo.

2 PONTOS DE PAUSA

Quando vamos parar e conferir? Dois ou três momentos.

3 PONTO DE PAUSA A

Quando

Fazer-Confirmar / Ler-Fazer

- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]

4 PONTO DE PAUSA B

Quando

Fazer-Confirmar / Ler-Fazer

- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]
- [ ]

5 CHECAGEM DE COMUNICAÇÃO

Quem decide se algo der errado? Qual é o maior risco? Do que cada pessoa precisa?

6 TESTE PRÁTICO

Após a primeira execução real, avalie cada item com estas perguntas.

Faltou: do que precisamos?

Sobrou: o que ninguém usou?

Confuso: onde hesitamos?

06 · PARA QUEM FACILITA

Dicas e erros comuns

Dicas para quem facilita

Construa com quem faz o trabalho

Um checklist escrito só pela gestão acaba ignorado. Faça o rascunho com quem vai usá-lo.

Apresente como ferramenta da equipe, não como controle

Diga com clareza: não é sinal de desconfiança, e sim a forma como uma equipe forte se protege nos dias corridos.

Faça da pausa uma tarefa de todos

Qualquer pessoa, inclusive a mais júnior, pode pedir a pausa e o próximo item.

Deixe-o onde o trabalho acontece

Impresso no local do evento, fixado na pasta da campanha, incluído no calendário de integração.

Comemore cada erro evitado

Quando o checklist pegar um erro, diga isso. É isso que faz as pessoas continuarem a usá-lo.

Erros comuns

Escrever um manual

Com trinta itens, ninguém lê. Se não couber numa página, corte.

Listar o óbvio

Itens que ninguém esquece aumentam a lista sem aumentar a segurança. Mantenha só o que costuma falhar.

Itens vagos

“Verificar se está tudo pronto” não dá para marcar. “Testar o link de doação no celular” dá.

Nunca testar

Um checklist que não foi usado numa execução real ainda é um rascunho.

Sem responsável, sem atualização

Processos mudam. Uma lista que ninguém mantém fica desatualizada e perde credibilidade.

Confundir com lista de tarefas

A lista de tarefas acompanha o que falta terminar. O checklist confirma, num momento definido, que os passos críticos aconteceram.

O teste da página única

Antes de imprimir, confira: Cabe numa página? Todo item começa com um verbo? Pular qualquer item causaria dano real? Há um responsável definido e uma data de versão? Se as quatro respostas forem sim, está pronto para uma execução real.

Quer ajuda para aplicar isto com sua equipe?

Lever & Core — Uriel Edery

Ajudamos ONGs e organizações de impacto a encontrar as poucas coisas que realmente limitam seu impacto e a construir, em torno delas, formas de trabalho simples e focadas.

[website] [email]

A SÉRIE DE TOOLKITS DA LEVER & CORE

01 Evaporação de nuvem
02 Sua única restrição
03 A raiz dos problemas recorrentes
04 O núcleo da estratégia
05 Por que e onde vencemos
06 A reunião do conselheiro de confiança
07 O memorando de uma página para o board
08 Negociar por interesses
09 Checklists que funcionam
10 Seu copiloto de IA

Este Toolkit é uma adaptação original e independente da Lever & Core para organizações de impacto. Os métodos em que se baseia são creditados a seus autores; não há afiliação com eles nem endosso deles. Pode ser impresso e usado livremente dentro da sua organização.