



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

HILBERT HARRISON PESSOA DE LIMA, Cap Av

***Checklists* como vetores de produtividade nas rotinas administrativas das unidades
aéreas da FAB**

Rio de Janeiro
2025

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

HILBERT HARRISON PESSOA DE LIMA, Cap Av

***Checklists* como vetores de produtividade nas rotinas administrativas das unidades
aéreas da FAB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: Patricia Fernanda Barros Pereira Dias,
Cap Dent

Rio de Janeiro

2025

HILBERT HARRISON PESSOA DE LIMA, Cap Av

**Checklists como vetores de produtividade nas rotinas administrativas das unidades
aéreas da FAB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola
de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Presidente, Marcos Zeitone Koialainski Junior, Maj Av - EAOAR

Patricia Fernanda Barros Pereira Dias, Cap Dent - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

RESUMO

A crescente complexidade das atividades administrativas nas unidades aéreas da Força Aérea Brasileira (FAB) tem exigido dos gestores soluções que aliem eficiência operacional e bem-estar organizacional. Diante de setores com alta rotatividade de pessoal, múltiplos sistemas e prazos rigorosos, este ensaio defende a tese de que a implantação de *checklists*, como ferramenta da gestão de rotina, é eficaz para aumentar a produtividade multifatorial nas seções administrativas das unidades aéreas da FAB. O primeiro argumento apresentado demonstra que o *checklist* contribui para a produtividade através do aumento da eficiência, uma vez que padroniza tarefas, reduz falhas operacionais e facilita a assimilação de rotinas por novos servidores. O segundo argumento evidencia que a ferramenta contribui para a produtividade através da qualidade de vida dos funcionários, de modo que os efeitos positivos do *checklist* são constatados quando promovem maior senso de controle, clareza nas entregas, redução do estresse e fortalecimento do ambiente colaborativo. Ambos os fatores contribuem para o aumento da produtividade institucional, ao otimizar a gestão do tempo, reduzir retrabalhos e ampliar a maturidade dos processos internos. Sugere-se, portanto, que essa ferramenta da gestão de rotina seja incorporada aos anexos das normas padrão de ação no âmbito do Comando da Aeronáutica. Tal medida está alinhada aos objetivos previstos no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica, que orienta a busca contínua pela excelência nos processos administrativos em apoio à missão síntese da FAB.

Palavras-chave: *checklist*; produtividade multifatorial; gestão de rotina; Força Aérea Brasileira.

1 INTRODUÇÃO

A eficiência administrativa e a organização são características essenciais para o sucesso de instituições complexas como a Força Aérea Brasileira (FAB). No contexto das unidades aéreas, as seções administrativas desempenham um papel crucial, sendo responsáveis por grande parte dos apoios logísticos das operações aéreas. Tais seções devem garantir a eficácia de atividades que envolvem desde o pagamento de pessoal até a publicação das operacionalidades em boletim, eventuais falhas nesses processos podem comprometer diretamente a prontidão operacional da instituição no cumprimento de sua missão.

Nesse cenário, os gestores da FAB enfrentam desafios constantes para aprimorar os resultados organizacionais, conforme previsto na diretriz de apoio administrativo do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) 2024-2023: “buscar o constante aprimoramento dos procedimentos administrativos, promovendo sua simplificação, padronização e informatização” (Brasil, 2024, p. 38). Assim, a produtividade multifatorial desponta como um conceito essencial para avaliar e otimizar o desempenho das atividades administrativas. Diferentemente das abordagens tradicionais, que medem a produtividade apenas pela relação entre recursos utilizados e resultados obtidos, essa perspectiva considera uma combinação de variáveis, como a gestão eficiente do tempo, a capacitação dos servidores e as condições de bem-estar no trabalho (Long; Franklin, 2010). Trata-se de um modelo mais realista, que reconhece a influência dos fatores humanos e estruturais sobre os resultados organizacionais.

Alinhada a esse conceito, ainda que de maneira embrionária, surgiu a utilização do *checklist* após a queda de um B-17 nos Estados Unidos, na década de 1930. Na ocasião, engenheiros da Boeing desenvolveram uma ferramenta simples para mitigar o impacto de erros humanos na operação de aeronaves (Gawande, 2009). A lista de verificações organiza atividades em uma sequência lógica e padronizada, sendo amplamente empregada nos campos operacionais da aviação. No âmbito da FAB, essa prática já é consolidada nas operações aéreas.

Por outro lado, os setores administrativos das unidades aéreas concentram uma gama extensa e crescente de atribuições. A complexidade das tarefas, a multiplicidade de demandas e a necessidade de atender prazos rigorosos tornam o ambiente suscetível a erros, retrabalhos e à conseqüente insatisfação do efetivo. Conforme descrito por Santos Neta (2021), soma-se a isso o desafio imposto pela mudança no perfil do efetivo: enquanto o número total de militares da FAB sofre redução progressiva, observa-se a substituição de profissionais de carreira por militares temporários, especialmente nas áreas administrativas.

Como resultado, há um aumento da carga de trabalho individual, que passa a recair sobre militares com menor experiência em gestão pública. Ao mesmo tempo, cresce o número de sistemas administrativos utilizados, sendo comum que um único servidor precise gerenciar até quinze sistemas distintos em um mesmo dia, como ocorre atualmente nas unidades aéreas.

Diante desse panorama, este ensaio defende que a implantação de *checklists*, como ferramenta da gestão de rotina, constitui uma solução eficaz para otimizar a produtividade multifatorial dos setores administrativos das unidades aéreas da FAB.

Para sustentar essa tese, serão apresentados dois argumentos: o primeiro demonstrará que os *checklists* promovem maior eficiência por meio da padronização das rotinas e da redução de falhas latentes; o segundo irá destacar o potencial da ferramenta em ampliar a sensação de controle e realização profissional dos servidores, reduzindo o estresse e favorecendo um ambiente mais colaborativo.

2 DESENVOLVIMENTO

O aprimoramento dos processos e projetos na Aeronáutica é uma atividade bastante estimulada na sua gestão e governança. A gestão de processos segue padrões cada vez mais rígidos, com o objetivo de detalhar minuciosamente os fluxogramas e mapear a maioria dos procedimentos nos setores administrativos. No entanto, à medida que aumenta a quantidade de sistemas utilizados e a burocratização das atividades nas seções gerenciais, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de implementar uma gestão eficiente da rotina.

A norma padrão de ação (NPA), cuja elaboração é obrigatória para cada seção, segue um modelo padronizado e contempla ferramentas eficazes para a condução dos processos. Apesar disso, o progresso das ciências administrativas demanda a incorporação de novas ferramentas capazes de potencializar ainda mais a produtividade. Nesse sentido, torna-se desejável que todos os procedimentos possuam tutoriais detalhados, à semelhança do que já ocorre em hospitais por meio dos procedimentos operacionais padrão (POP). A ciência da gestão de rotina, por sua vez, defende que a rotina diária também deve ser tratada como um procedimento: padronizado, controlado e sistematizado.

Essas estruturações e priorizações de tarefas são amplamente reconhecidas como fundamentais na literatura de gestão. Campos (2013) destaca a importância de organizar as atividades diárias com base em metas claras e intervalos de tempo bem definidos. A utilidade dessa abordagem vai além da simples redução de falhas: ela contribui também para minimizar a sensação de sobrecarga e desorganização. Desse modo, a produtividade nos setores

administrativos pode ser otimizada sob dois fatores principais: a melhoria da eficiência da rotina, com a diminuição de erros e esquecimentos, e o aumento da satisfação profissional, proporcionado pela sensação de controle decorrente da organização das tarefas.

2.1 UTILIZAÇÃO DO *CHECKLIST* PARA AUMENTO DE EFICIÊNCIA

Uma das principais mudanças administrativas observadas atualmente na FAB é o aumento expressivo da contratação de militares temporários, como destaca Santos Neta (2021). Essa prática tornou-se comum a ponto de haver, em praticamente todos os setores, ao menos um servidor nessa condição. Embora essa política proporcione vantagens orçamentárias para a instituição, ela também impõe novos desafios à gestão, uma vez que os militares temporários ingressam sem formação específica em gestão pública e com pouca familiaridade com os sistemas administrativos da Aeronáutica, cuja operação é abordada apenas nas escolas de formação dos militares de carreira. Assim, cabe às chefias recebê-los e garantir que assimilem rapidamente o funcionamento burocrático da instituição, a qual possui a característica de possuir a administração fragmentada em múltiplas plataformas digitais.

Nesse contexto, torna-se essencial o uso de instrumentos que facilitem a assimilação das rotinas e a execução padronizada das tarefas. Segundo Campos (2013), a divisão do trabalho em etapas claras e ordenadas proporciona clareza ao colaborador sobre o que deve ser feito, quando e como, o que contribui para a redução de erros e para o aumento da eficiência. No ambiente administrativo da FAB, a gestão eficaz da rotina exige mais do que conhecimento normativo: é necessário organizar a lógica de utilização dos sistemas interdependentes, distribuir tarefas de acordo com prioridades e alocá-las em períodos específicos do dia.

Bettarelli *et al.* (2023) destacam que *checklists* bem elaborados podem elevar significativamente a eficiência no trabalho, ao reduzir esquecimentos e padronizar a execução das atividades. Na FAB, muitos procedimentos ainda dependem da memória do servidor, o que torna a execução suscetível a falhas. Campos (2013) aponta que essa ausência de padronização, comum em setores com gestão de rotina fragilizada, compromete o desempenho organizacional. Ao formalizar os procedimentos por meio de listas de verificação, é possível assegurar que todos os membros da equipe sigam o mesmo roteiro de execução, promovendo consistência e qualidade nos resultados.

Evidências empíricas reforçam sua eficácia. Bacon, Fulton e Malott (1983), ao analisarem a implementação de *checklists* em uma universidade americana, observaram um aumento médio de 28,8% na conclusão de tarefas. Na FAB, essa ferramenta permitiria priorizar

tarefas críticas, definir janelas ideais de execução e acompanhar o desempenho dos subordinados com precisão. Ao estabelecer parâmetros claros de execução, os chefes dos setores administrativos conseguiriam identificar gargalos e ajustar a rotina com mais agilidade.

De acordo com Yoong *et al.* (2021), o uso de *checklists* contribui de forma significativa para a redução de erros nos processos, ao garantir que todas as etapas necessárias sejam cumpridas sem omissões. Eles funcionam como lembretes ou extensões da memória, especialmente úteis em cenários nos quais a fadiga e o estresse podem comprometer a atenção e o raciocínio. Além disso, a obrigatoriedade de registrar cada item realizado aumenta a probabilidade de que as tarefas sejam efetivamente executadas antes de serem marcadas como concluídas (Brethower *et al.*, 2021). Na conjuntura das seções administrativas das unidades aéreas da FAB, em que determinados sistemas exigem acompanhamentos diários, falhas na execução da rotina podem ocasionar atrasos significativos em processos essenciais, como pagamentos e apoios logísticos, reduzindo a eficiência organizacional e, conseqüentemente, degradando a produtividade do setor.

A análise dessas perspectivas permite concluir que a adoção de *checklists*, como ferramentas da gestão de rotina, representa uma estratégia eficaz para enfrentar os desafios operacionais impostos pela complexidade dos sistemas e pela rotatividade de pessoal. Ao padronizar sequências, reduzir falhas e tornar as tarefas mais rastreáveis, os *checklists* promovem uma significativa melhoria na eficiência dos processos. Esse impacto, por sua vez, repercute diretamente no aumento da produtividade multifatorial da organização, pois otimiza a gestão do tempo, reduz retrabalho e facilita a integração de novos servidores. Portanto, a implantação da ferramenta fortalece a eficiência organizacional e, conseqüentemente, aprimora a produtividade multifatorial nas seções administrativas das unidades aéreas da FAB.

2.2 UTILIZAÇÃO DO *CHECKLIST* PARA AUMENTO DO BEM-ESTAR

Nas unidades aéreas da FAB, os setores administrativos são chefiados por oficiais aviadores, os quais costumam migrar de setores operacionais, possuindo baixo nível de experiência na utilização dos sistemas organizacionais. Esse quadro torna-se ainda mais desafiador ao constatar-se que o período do expediente é dividido entre duas atividades: as operacionais, relacionadas ao voo; e as administrativas, relacionadas à gestão. Nesse ambiente, a implantação de *checklists* não contribui apenas para a organização e padronização das rotinas, mas também exerce impactos significativos sobre a motivação e o bem-estar dos servidores.

A utilização dessa ferramenta proporciona uma percepção clara de progresso e realização, à medida que as tarefas são visualizadas e concluídas. Esse sentimento de controle e acompanhamento das entregas tende a ser especialmente motivador, fortalecendo a conexão do servidor com sua função. Mujtaba e Meyer (2022) identificaram que colaboradores que utilizavam *checklists* relataram níveis mais altos de satisfação profissional, reforçando o papel da ferramenta como promotora de ambientes mais produtivos e saudáveis.

Quando estruturado com horários definidos e uma ordem lógica de execução dos sistemas, o *checklist* torna-se também um recurso estratégico para acelerar a adaptação dos gestores administrativos, especialmente aqueles que acumulam responsabilidades operacionais. Ao final do expediente, a apresentação do *checklist* preenchido pode funcionar como feedback à chefia imediata, promovendo maior controle da rotina, além de reforçar o senso de responsabilidade individual e coletiva.

Yoong *et al.* (2021) demonstraram que, além de facilitar a execução de tarefas, os *checklists* contribuem para redução do estresse e aprimoramento da comunicação dentro da equipe. Na FAB, essas vantagens se traduzem em um ambiente de trabalho mais colaborativo e coeso, no qual as atividades tornam-se mais previsíveis, organizadas e menos suscetíveis às falhas por sobrecarga. Bitar *et al.* (2021) também ressaltam que uma comunicação mais objetiva entre os servidores impacta positivamente a produtividade geral do setor.

Ambientes de trabalho mais organizados e previsíveis, construídos a partir de rotinas bem definidas, promovem não apenas o foco e a eficiência, mas também o equilíbrio emocional dos profissionais (Yoong *et al.*, 2021). A melhora da satisfação no trabalho contribui ainda para a redução da rotatividade de pessoal, como apontado por Ferreira (2011), ampliando a continuidade e a maturidade dos processos internos. Essa redução na rotatividade de pessoal nos setores administrativos da FAB possui o potencial de amadurecer a gestão de processos através da aplicação de ferramentas de gestão de rotina.

Dessa forma, conclui-se que a implantação de *checklists* nas seções administrativas da FAB contribui significativamente para o aumento da produtividade multifatorial, ao promover um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e com menos rotatividade. Ao elevar o bem-estar dos servidores e reduzir o estresse ocupacional, essa ferramenta se mostra estratégica não apenas para a execução correta das atividades de rotina, mas também para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à excelência.

3 CONCLUSÃO

O crescimento da complexidade administrativa nas unidades aéreas da FAB impõe aos gestores o desafio de manter a qualidade e a continuidade dos serviços, mesmo diante de quadros com alta rotatividade, múltiplos sistemas e escassez de tempo disponível. Nesse cenário, torna-se urgente a adoção de ferramentas capazes de conferir maior previsibilidade, controle e clareza às atividades rotineiras, ao mesmo tempo em que se promove um ambiente organizacional mais eficiente e saudável. O *checklist*, consolidado há décadas nas operações aéreas, emerge como uma solução eficaz e de fácil implantação, com o potencial de otimizar a gestão administrativa sem demandar recursos adicionais.

A utilização de *checklists* nas rotinas administrativas contribui diretamente para o aumento da eficiência dos setores. Ao formalizar e padronizar as tarefas executadas pelos servidores, a ferramenta reduz falhas, facilita a assimilação de rotinas por novos militares e melhora o aproveitamento do tempo de expediente. Esse impacto é especialmente relevante no contexto atual das unidades aéreas da FAB, em que a sobrecarga operacional e a fragmentação dos sistemas administrativos dificultam a execução ordenada das atividades. Além disso, o *checklist* permite à chefia imediata maior controle sobre os gargalos gerenciais, viabilizando ajustes pontuais e oportunos na rotina do setor.

Adicionalmente, a ferramenta também possui a capacidade de promover a melhoria do bem-estar dos servidores, ao permitir maior senso de controle, clareza nas entregas e reconhecimento da produtividade individual. Essa combinação resulta em ambientes mais colaborativos, com melhor comunicação entre os membros da equipe e redução do estresse. Como consequência, é possível observar uma maior satisfação no trabalho e uma menor rotatividade de pessoal, indicadores diretamente associados ao aumento da produtividade multifatorial nas organizações.

Diante dessas evidências, é possível afirmar que a implantação de *checklists*, como ferramenta da gestão de rotina, é eficaz na otimização da produtividade multifatorial dos setores administrativos das unidades aéreas da FAB.

Uma vez que o PEMAER prevê, como um de seus objetivos, a busca constante do aprimoramento dos procedimentos administrativos, recomenda-se que os *checklists* de rotina sejam integrados aos anexos padronizados das normas padrões de ação, a fim de aumentar a produtividade administrativa de todos os setores da organização e aprimorar a eficiência no cumprimento da missão síntese da FAB.

REFERÊNCIAS

- BACON, D. L.; FULTON, B. J.; MALOTT, R. W. Improving staff performance through the use of task checklists. **Journal of Organizational Behavior Management**, Philadelphia, v. 4, n. 3-4, p. 17-25, 1983.
- BETTARELLI, D. *et al.* 554 Implementation of a Checklist in Burn Surgery: Usage Improves Operation Efficiency and Cost. **Journal of Burn Care & Research**, [s. l.], v. 44, Supplement 2, p. S109, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jbcr/irad045.150>. Acesso em: 02 abr. 2025.
- BITAR, V. *et al.* Checklist feasibility and impact in gastrointestinal endoscopy: a systematic review and narrative synthesis. **Endoscopy International Open**, Stuttgart, v. 9, n. 03, p. E453-E460, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1055/a-1336-3464>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.453/GC3, de 5 de junho de 2024. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, p. 87-137, 10 jun. 2024. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=37409>. Acesso em: 21 mar. 2025.
- BRETHOWER, D. M. *et al.* A history of organizational behavior management. **Journal of Organizational Behavior Management**, Kalamazoo, v. 42, n. 1, p. 3-35, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1924340>. Acesso em: 30 mar. 2025.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Belo Horizonte: Falconi Editora, 2013.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: ERGOPUBLIC, 2011. E-book. Disponível em: <https://ergopublic.com.br/arquivos/1359392512.36-arquivo.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- GAWANDE, A. **The checklist manifesto: how to get things right**. New York: Metropolitan Books-Henry Holt & Co, 2009.
- LONG, K.; FRANKLIN, M. Multi-factor productivity: estimates for 1994 to 2008. **Economic and Labour Market Review**, [s. l.], v. 4, n. 9, p. 67-72, 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Felmr.2010.131.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- MUJTABA, B. G.; MEYER, C. Checklist for Professional Communication: A Path to a Healthy Personality, Reflective Mindfulness, and Self-Development Management. **Health Economics and Management Review**, Hamburg, v. 3, n. 3, p. 99-108, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21272/hem.2022.3-10>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- SANTOS NETA, L. B. A reestruturação da Força Aérea Brasileira e seus impactos sobre a composição do efetivo da FAB. In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa – ENABED, 11., 2021, João Pessoa. **Anais Eletrônicos 2021**. Niterói: Associação

Brasileira de Estudos de Defesa, 2021. Disponível em:
https://www.enabed2021.abedef.org/resources/anais/15/enabed2020/1614815686_ARQUIVO_8448f7783a79b4ea7c437b6483ba0040.pdf. Acesso em: 07 abr. 2025.

YOONG, W. *et al.* Developing the ‘checking’ discipline. **Postgraduate Medical Journal**, Oxford, v. 97, n. 1154, p. 825-830, 2021. Disponível em:
<https://doi.org/10.1136/postgradmedj-2020-139609>. Acesso em: 11 abr. 2025.