

# RACIONALIZAÇÃO DE FORMULÁRIOS

---

CLAUDE MACHLINE

*"A técnica faz avançar a civilização aumentando o número de operações que o homem pode realizar automaticamente."* — ALFRED NORTH WHITEHEAD

Na empresa moderna a maior parte das informações são adquiridas, transmitidas e preservadas por meio de formulários que permitem o preenchimento rápido e sistemático da comunicação e facilitam sua leitura e consulta. Em determinado momento da evolução de uma empresa um formulário específico pode estar fazendo falta. Em outros casos o impresso existente não satisfaz, quer por ser difícil de ser preenchido e inútil, quer por estar confeccionado de maneira inadequada. A criação e a modificação de formulários constituem, pois, tarefas para as quais o administrador precisa estar preparado.

Um formulário deve satisfazer numerosas exigências em relação às características físicas do papel, ao texto e à disposição dos dados. Neste artigo enunciam-se, ilustrados por numerosos exemplos, três princípios de confecção e racionalização de formulários.

## CLASSIFICAÇÃO DOS FORMULÁRIOS

*Formulário* é o documento padronizado que se destina a receber, transmitir e preservar informes. Compreende uma parte impressa fixa e espaços em branco para preen-

---

CLAUDE MACHLINE — Professor-Adjunto do Departamento de Administração da Produção, da Escola de Administração de Empresas, de São Paulo.

chimento. Funciona como filtro selecionador de dados relevantes, como fórmula para mecanizar o seu lançamento e como repositório para a sua guarda.

Manuais de operações, relatórios, cartas e instruções de serviço não são formulários, nem tampouco prospetsos, listas de preços e circulares. Não obstante, muitos princípios de racionalização de formulários são válidos para êsses documentos também.

Os formulários podem ser classificados de muitas maneiras. Apresentamos, a seguir, algumas delas:

- *Conforme o destino* — (a) internos e (b) externos.
- *Conforme o número de vias* — (a) simples e (b) com cópias.
- *Conforme o método de impressão* — (a) por máquinas de escritório (copiadoras, mimeógrafos, multiplicadoras *Multilith* etc.) e (b) por máquinas industriais (de impressão litográfica *offset*, de rotogravura etc.).
- *Conforme a maneira de preenchimento* — (a) manuscritos (a lápis ou a tinta); (b) a máquina de escrever; (c) a máquina contábil simples; (d) por aparelhos (mecânicos ou eletrônicos) de processamento de dados; e (e) pressão tipográfica, litográfica, *offset*, de rotogravura, de formulário contínuo etc.).
- *Conforme o setor emitente* — (a) de compras (tais como ordens de compra, documentos para importação, documentos para concorrências); (b) de contabilidade (fôlhas de pagamento, comprovantes, declarações de impostos, faturas, livros contábeis e fiscais, notas fiscais, recibos); (c) de finanças (cheques, demonstrações da situação da empresa nos bancos); (d) de pessoal (cartões de ponto, solicitações de emprêgo, relações-de-dois-terços, relações de menores); (e) de produção (fichas de estoque, listas de componentes, ordens de produção); (f) de vendas (fichas de cadastro, pedidos); e (g) gerais (papéis de correspondência, de expediente etc.).
- *Conforme a operação realizada* — destinados a: (a) acusar recebimentos; (b) analisar; (c) autorizar; (d)

cancelar; (e) candidatar-se; (f) certificar; (g) concordar; (h) controlar; (i) devolver; (j) encaminhar; (k) encomendar; (l) avaliar; (m) identificar; (n) inspecionar; (o) instruir; (p) notificar; (q) programar; (r) reclamar; (s) registrar; (t) relatar; (u) requisitar; e (v) tabular.

#### PRIMEIRO PRINCÍPIO

São três os princípios de racionalização de formulários. O primeiro enuncia-se assim: *a responsabilidade pelo controle dos formulários deve ser centralizada*. Nas empresas pequenas e médias uma pessoa, trabalhando em tempo parcial, poderá desempenhar essa função. Será, em geral, o chefe do escritório ou o gerente administrativo. Nas empresas de grande porte existe muito maior número de formulários; seu volume tende a crescer com o número de funcionários e a dispersão geográfica da organização. Será conveniente nesse caso que haja uma pessoa trabalhando em tempo integral para desincumbir-se dessa tarefa, de preferência um engenheiro ou um administrador profissional, prático em análise de métodos e sistemas.

O controle centralizado evitará os seguintes inconvenientes:

- 1) Proliferação de formulários — às vezes quase idênticos — em diversas seções ou filiais da empresa. A criação de novos formulários resulta, não raro, da ignorância da existência de formulário idêntico em outra seção.
- 2) Criação de formulários que, por não seguirem as regras de racionalização compreendidas no terceiro princípio, que adiante examinaremos, são ineficientes. Logo que um departamento auxiliar — como o de planejamento e controle da produção, ou o de controle-de-qualidade ou ainda, o de auditoria — é criado numa empresa, os seus responsáveis tendem a elaborar formulários próprios (“que já deram certo em outras empresas”), sem antes indagar da possibilidade de os formulários já existentes serem adaptados às necessidades dos departamentos recém-criados. Exemplo frisante é o que ocorre com alguns documentos de controle da produção, os quais, mediante li-

geiras modificações, podem muitas vezes ser adaptados às necessidades do controle-de-qualidade, evitando-se, assim, a criação de formulários especializados.

As principais funções do controle centralizado de formulários são as seguintes:

- Análise dos formulários existentes e análise da necessidade de se criarem novos formulários. Criação e melhoria de formulários. Uma das primeiras tarefas do encarregado do controle central de formulários é a de colecionar, em pastas, modelos de todos os formulários existentes. Ao solicitar a entrega de amostras de formulários interdepartamentais, é bom lembrar que estes são, na maioria das vezes, mimeografados, e que os chefes de seção não gostam, em geral, de entregá-los a intrusos. Convém pedir a entrega de, pelo menos, três exemplares de cada formulário, a fim de classificá-los:

- a) em seqüência numérica contínua (de 001 em diante);
- b) por seções de origem (contabilidade, finanças, produção etc.);
- c) por sistema de impressão (impressos, mimeografados, etiquetas etc.).

- Controle centralizado do estoque de formulários. Fisicamente, esse estoque pode ser atribuído ao almoxarifado para evitar a criação de mais um cargo.

- Contatos com os impressores (externos e/ou internos) para encomenda e feitura dos formulários. Regra conveniente a toda a empresa é que as encomendas de formulários aos impressores (externos ou internos) sejam feitas por um único responsável.

#### SEGUNDO PRINCÍPIO

O segundo princípio de racionalização dos formulários enuncia-se da seguinte maneira: *um formulário somente deverá ser criado se tiver finalidade específica, e somente deverá ser mantido depois de as tentativas de supressão simples ou de fusão com outro formulário não se terem mostrado praticáveis.*

A criação de um formulário justifica-se nas condições seguintes:

A) Quando se deseja fixar a responsabilidade de alguém por uma tarefa. Assim, era hábito dos funcionários de certa empresa levar para casa, informalmente emprestados, certos aparelhos, como máquinas fotográficas e gravadores de fita. Não havia anotações dos empréstimos, o que causava delongas nas devoluções, esquecimentos e extravios. A criação de um documento para registro dos empréstimos veio sanar a falha.

B) Quando é necessário registrar o estado de uma operação em determinado ponto. Uma ficha para inspeção de peças no final de uma linha de montagem constitui exemplo de impresso criado com essa finalidade.

C) Quando se quer transmitir dados precisos de um ponto para outro. Um relatório de análise química tem essa função.

D) Quando dados importantes têm de ser registrados. Uma ficha de pedido de emprêgo tem principalmente êsse objetivo.

Em todos êsses casos é necessário que a ocorrência seja repetitiva, de maneira que o uso do formulário venha reduzir o tempo requerido para escrever a informação sem que a busca do formulário aumente o tempo de preparação da tarefa.

Nenhuma das circunstâncias seguintes justifica a criação de um formulário:

A) Informes idênticos provirem de outra seção com a qual as relações não sejam boas.

B) Os informes chegarem com atraso por terem de atravessar, necessariamente, muitas seções. Há quem procure, então, — errôneamente — ir diretamente à fonte de informação para lá coligir os dados e depois registrá-los em formulário "particular".

C) Não serem os informes fornecidos na disposição *exata* que o chefe da seção deseje. Ele cria, então, nôvo formu-

lário "particular" para satisfazer seu sentido estético, sem que se elimine o formulário paralelo — um êrro.

D) O simples desejo de evidenciar a atividade de um departamento ou de um cargo recém-criado, dando a entender, por outro lado, que os antecessores não tenham administrado de maneira competente.

A existência de um contrôlo central de formulários permite, em parte, eliminar essas ocorrências.

Muitas deficiências administrativas podem ser sanadas pela criação de um formulário, pois os encarregados de setor não são infalíveis e estão sujeitos a esquecimentos, caprichos e preconceitos. O formulário existe para auxiliar a memória e definir as tarefas de maneira inequívoca.

Em certa organização não havia formulário de requisição para pedidos de compra, isto é, um documento por meio do qual os chefes de seção pudessem solicitar ao departamento de compras o atendimento de suas necessidades de material; eram obrigados, por isso, a fazer verbalmente essas requisições. Em consequência, havia demora sistemática nas compras, bem como esquecimentos por parte do comprador, sendo o interessado, às vèzes, forçado a repetir sua encomenda ao comprador. Ademais, produziam-se erros quanto às especificações, às quantidades necessárias e ao prazo de entrega desejado. A criação de um formulário veio sanar essa deficiência.

Não é o caso de discutir aqui as vantagens e desvantagens da comunicação escrita em relação à verbal, ponto, aliás, crucial em tôda a emprêsa. A comunicação ideal, que é a verbal seguida de confirmação escrita, combina as vantagens de ambas: ao calor humano e à rapidez do contato direto alia o registro da informação e a fixação da responsabilidade.

Formulários destinados a controlar o uso de ferramentas numa oficina contribuirão para evitar o seu desaparecimento. Ordens de serviço numa garagem evitarão erros e esquecimentos nos consertos dos carros. Ordens de manutenção, fichas de lubrificação, registros de reclamação, fichas destinadas a registrar as causas de interrupção no

funcionamento das máquinas são exemplos de documentos muito necessários, cuja criação não constitui mero capricho burocrático.

Na medida em que, em determinada situação, a experiência passada tiver provado que erros e omissões graves foram cometidos, justifica-se a tentativa de usar um formulário para desenvolver o sentimento de responsabilidade e sanar as falhas.

Os mais frisantes resultados na racionalização de papéis obtêm-se pela eliminação de formulários duplicados ou por sua integração em formulários já existentes. Nesse sentido a simplificação do sistema de escritório funciona como a simplificação de métodos na fábrica, onde se visa, antes de mais nada, a eliminar os movimentos e trabalhos supérfluos.

Vejam os dois exemplos de supressão de documentos inúteis, por fusão entre si ou com outros formulários.

1) A administração de uma escola afixava, mensalmente, no quadro de avisos de cada uma das quatro séries do curso superior a relação de faltas dos alunos, sob forma de lista que a secretária datilografava cada vez, conforme o modelo mostrado na Figura 1.

Além do mais, de cada sabatina, prova ou trabalho prático, a secretária datilografava os resultados, cada vez, de maneira idêntica. O mesmo trabalho era feito para a relação final de faltas e das médias finais de cada aluno.

Criou-se um formulário, representado na Figura 2, com tantas colunas quantas eram necessárias para representar as faltas e as notas correspondentes a todo o ano escolar. O formulário era retirado mensalmente do quadro de avisos, atualizado com lançamentos na coluna correspondente ao mês, e novamente afixado. Ademais, como a relação de alunos era idêntica em todos os cursos de cada série, a secretária datilografava várias vias das listas de nomes, utilizando papel carbono. A redução do trabalho de datilografia foi da ordem de 98% e a economia de papel chegou a cerca de 87%.

FIGURA 1: *Relação de Faltas* (modelo antigo)

ESCOLA SUPERIOR DE QUÍMICA	
ANO 3.º CURSO: ENGENHARIA INDUSTRIAL	
RELAÇÃO DAS FALTAS OCORRIDAS DURANTE	
O MÊS DE NOVEMBRO DE 1963	
ABELARDO GOMES	1
ALOÍSIO DA SILVA	2
BENJAMIN MAYER	0
BERNARDO MOTTA	1
.....	....

2) Certa empresa do ramo de produtos eletrodomésticos dividia o território nacional, para efeito de vendas, em seis setores (Norte, Centro, Rio, São Paulo, Oeste e Sul), por sua vez subdivididos em filiais correspondentes aos Estados mais importantes. O departamento de vendas publicava um relatório mensal composto de seis páginas, mostrando, respectivamente:

- a) a colocação das filiais por cobertura das cotas (Figura 3);
- b) a colocação das filiais por índice de aumento de vendas (Figura 4);
- c) a colocação das filiais por montante de vendas (Figura 5);
- d) a colocação dos setores por cobertura das cotas;
- e) a colocação dos setores por índice de aumento de vendas;
- f) a colocação dos setores por montante de vendas.



Cada período de análise compreendia a soma dos meses acumulados desde novembro (início do exercício) até o mês em foco. Em cada página desse relatório apareciam os nomes de tôdas as filiais ou de todos os setores e, pelo menos duas vêzes, as vendas realizadas no ano, as do ano anterior e as cotas. Para saber como uma filial se comportava em relação à cobertura de sua cota, ao seu índice de aumento de vendas e ao seu montante de vendas, era necessário folhear sucessivamente três páginas.

Dispuseram-se as seis colocações numa fôlha única (Figura 6), o que reduziu consideravelmente o trabalho de datilografia e análise. Além do mais, outros dados úteis (médias mensais e previsão acumulada) que apareciam em outros relatórios que puderam ser suprimidos, foram colocados nesse relatório único. Maior espaço colunar foi obtido arredondando-se os dados para frações decimais de milhões de cruzeiros.

FIGURA 2: *Relação de Faltas e de Notas (modelo atual)*

ESCOLA SUPERIOR DE QUÍMICA																										
ANO 3.º CURSO: ENGENHARIA INDUSTRIAL																										
RELAÇÃO DE FALTAS E DE NOTAS																										
ANO ESCOLAR: 1963																										
										AULAS PREVISTAS: _____																
										AULAS DADAS: _____																
										FALTAS PERMITIDAS: _____																
	MARÇO	ABRIL	MARÇO	ABRIL	MARÇO	ABRIL	MARÇO	ABRIL	MARÇO	ABRIL	TOTAL BRUTO	FALTAS ABONADAS	TOTAL LÍQUIDO	DE FALTAS	1.ª SABATINA	PESO:	2.ª SABATINA	PESO:	EXAME PARCIAL	PESO:	EXAME FINAL	PESO:	TRABALHO PRÁTICO	PESO:	MÉDIA FINAL	OBSERVAÇÕES
ABELARDO GOMES																										
ALOÍSIO DA SILVA																										
BENJAMIN MAYER																										
BERNARDO MOTTA																										
.....																										

Simplificação semelhante foi introduzida no relatório de colocação mensal dos viajantes, reduzindo-se quinze páginas a cinco.

FIGURA 3: *Fragmento de uma Comparação de Vendas de Filiais por Cobertura de Cotas (modelo antigo)*

DIRETORIA DE MERCADO COMPARAÇÃO DE VENDAS					
PERÍODO DE: NOVEMBRO A ABRIL					
COLOCAÇÃO DAS FILIAIS POR COBERTURA DE COTAS NAS VENDAS ACUMULADAS					
CLASSIFICAÇÃO	FILIAIS	1962	COTAS	DIFERENÇAS	% DE COBERTURA
1.ª	RIBEIRÃO PRÊTO	32.923	23.489	9.434	140,1
2.ª	PÓRTO ALEGRE	113.293	92.888	20.405	122,0
3.ª	RECIFE	90.964	75.478	15.486	120,5
14.ª	UBERLÂNDIA	65.273	67.876	2.603	96,2
15.ª	MANÁUS	3.963	5.747		
BRASIL		1.325.864	1.283.887	41.977	103,3
MÉDIAS MENSAIS		220.977	213.981	6.996	

FIGURA 4: *Fragmento de uma Comparação de Vendas de Filiais por Índice de Aumento de Vendas (modelo antigo)*

DIRETORIA DE MERCADO COMPARAÇÃO DE VENDAS					
PERÍODO: DE NOVEMBRO A ABRIL					
COLOCAÇÃO DAS FILIAIS POR ÍNDICE DE AUMENTO NAS VENDAS ACUMULADAS					
CLASSIFICAÇÃO	FILIAIS	1961	1962	DIFERENÇAS	% DE AUMENTO
1.ª	RECIFE	48.914	90.964	42.050	86,0
2.ª	RIBEIRÃO PRÊTO	18.028	32.923	14.895	82,6
3.ª	PÓRTO ALEGRE	62.913	113.293	50.380	80,1

FIGURA 5: Fragmento de uma Comparação de Vendas de Filiais por Montante de Vendas (modelo antigo)

DIRETORIA DE MERCADO COMPARAÇÃO DE VENDAS					
PERÍODO: DE NOVEMBRO A ABRIL					
COLOCAÇÃO DAS FILIAIS POR MONTANTE DE VENDAS NAS VENDAS ACUMULADAS					
CLASSIFICAÇÃO	FILIAIS	1961	1962	DIFERENÇAS	% DE AUMENTO
1.ª	RIO DE JANEIRO	178.003	296.528	118.525	66,6
2.ª	SÃO PAULO (CAPITAL)	162.964	269.156	106.192	65,2
3.ª	SÃO PAULO (INTERIOR)	97.340	146.578	49.238	50,6

FIGURA 6: Análise de Vendas (modelo novo)

DIRETORIA DE MERCADO Divisão de Estatística		ANÁLISE DAS VENDAS NAS FILIAIS E NOS SETORES Período: DE NOVEMBRO A JULHO (9 meses)									
Distribuição	Médias mensais do ano (12 meses)		Vendas acumuladas até a mês de julho		Previsão p/ 62 acumulada até a mês (Cr\$ milhões)	% de aumento 62 61	% de cobertura das previsões	Classificação			
	(Cr\$ milhões)		(Cr\$ milhões)					Por % de aumento	Por % de cobertura dos previstos	Por montante das vendas	Média o ser observada para cobertura das previsões (Cr\$ milhões)
TOTAIS	1960	1961	1961	1962							
<b>F I L I A I S</b>											
SÃO PAULO (Capital)	23,4	30,1	269,5	406,4	397,9	50,8	102,1	7.ª	9.ª	2.ª	44,2
SÃO PAULO (Interior)	11,2	16,1	144,2	214,4	208,4	48,7	102,9	6.ª	12.ª	3.ª	23,2
RIO DE JANEIRO	23,7	32,8	290,2	433,3	461,2	49,3	93,9	12.ª	10.ª	1.ª	60,6
BELO HORIZONTE	6,4	9,3	80,8	132,6	126,1	53,0	98,0	11.ª	5.ª	5.ª	14,8
UBERLÂNDIA	5,1	6,7	61,3	93,5	101,8	52,5	91,8	14.ª	7.ª	7.ª	14,0
BAURU	3,8	5,6	48,0	67,0	72,0	39,6	93,0	13.ª	14.ª	9.ª	9,7
RIBERÃO PRÉTO	1,9	3,2	28,4	47,3	33,2	66,5	134,5	1.ª	2.ª	14.ª	3,9
PÓRTO ALEGRE	8,3	10,5	95,5	158,1	139,4	65,5	113,5	2.ª	3.ª	4.ª	15,5
LONDRINA	4,0	4,8	44,6	64,9	64,1	45,5	101,2	9.ª	11.ª	10.ª	7,1
CURITIBA	2,4	3,6	32,5	54,4	49,2	67,4	110,6	3.ª	1.ª	11.ª	5,5
RECIFE	7,3	8,1	74,6	113,1	113,2	51,6	99,9	10.ª	8.ª	6.ª	12,6
SALVADOR	4,2	5,5	50,0	77,0	72,6	54,9	106,0	5.ª	4.ª	8.ª	8,1
FORTALEZA	2,4	4,0	35,1	53,6	48,6	52,7	110,3	4.ª	6.ª	12.ª	5,4
BELEM	2,1	2,9	25,8	36,5	36,0	41,5	101,4	8.ª	13.ª	13.ª	4,0
MANAUS	0,7	0,9	7,1	8,3	—	16,9	—	15.ª	15.ª	15.ª	—
<b>S E T O R E S</b>											
SÃO PAULO (Capital)	23,4	30,1	269,5	406,4	397,9	50,8	102,1	3.ª	3.ª	2.ª	44,2
SÃO PAULO (Interior)	11,2	16,1	144,2	214,4	208,4	48,7	102,9	6.ª	6.ª	6.ª	23,2
CENTRO	23,7	32,8	290,2	433,3	461,2	49,3	93,9	5.ª	5.ª	1.ª	60,6
OESTE	17,2	24,8	218,5	331,4	335,1	51,7	98,9	7.ª	2.ª	2.ª	38,4
SUL	14,7	18,9	172,6	277,4	252,6	60,7	109,8	1.ª	1.ª	5.ª	28,1
NORTE	16,7	21,4	192,6	288,5	270,4	49,8	106,7	4.ª	4.ª	4.ª	30,0
<b>B R A S I L</b>	<b>106,9</b>	<b>144,1</b>	<b>1.287,6</b>	<b>1.951,4</b>	<b>1.925,6</b>	<b>51,5</b>	<b>101,3</b>		-x-		<b>214,0</b>

### TERCEIRO PRINCÍPIO

O terceiro princípio de racionalização de formulários refere-se à sua feitura. Enuncia-se assim: *deve-se procurar melhorar todos os formulários sob os aspectos das características físicas, do texto e da disposição gráfica*. Assemelha-se ao princípio de racionalização do trabalho, que afirma: *há u'a maneira melhor de realizar qualquer tarefa, que deve ser obtida pela análise pormenorizada dos métodos*.

Existem regras definidas, expostas adiante, para a racionalização dos formulários, que dizem respeito aos pontos seguintes: (a) características físicas do papel (formato, gramatura, tipo e côr); (b) texto; e (c) disposição gráfica.

### FORMATO DO PAPEL

O espaço que os dizeres a serem registrados no formulário vão ocupar condiciona, em suas grandes linhas, o formato dêste. Para determinar as dimensões precisas do formulário o administrador deve adotar as dimensões padronizadas que mais se aproximem das dimensões necessárias.

Três séries de dimensões padronizadas estão em uso entre nós:

1.<sup>a</sup>) A série *ofício*. É constituída de dois tamanhos: (a) o tamanho "ofício", de dimensões 220 x 330 mm; e (b) o tamanho "ofício-duplo" ou "almoço", que mede 440 x 330 mm. Esta série é utilizada principalmente na mimeografia de impressos, na confecção de apostilas e na correspondência oficial.

2.<sup>a</sup>) A série *polegada*. Nos países anglo-saxônicos são usados pelo menos vinte formatos desta série. No Brasil as dimensões originais foram alteradas, e as usadas são as seguintes:

<i>Medidas em polegadas</i>	<i>Medidas equivalentes em mm</i>
3 x 5	76 x 127
4 x 6	102 x 152
5 x 8	127 x 203
6 x 9	152 x 228
6 x 11	152 x 280
7 x 10	177 x 254
8 x 11	204 x 279

Os fabricantes de arquivos de aço especificam em polegadas as dimensões de suas gavetas, pastas e fichas.

3.<sup>a</sup>) A série *métrica*. Os formatos desta série baseiam-se no sistema métrico. É a série recomendada pelas normas internacionais de padronização e pela Associação Brasileira de Normas Técnicas. Aplicam-se a desenhos técnicos, impressos, edições de livros, revistas e jornais, conforme mostra o Quadro 1.

Na primeira e na segunda coluna do Quadro 1 encontram-se a denominação e as dimensões do formato. O formato "A-O", que é o formato-base da série, corresponde à área de um metro quadrado ( $841 \times 1\,189 \text{ mm} = 1 \text{ m}^2$ ). As dimensões dos formatos sucessivos mantêm entre si a relação de 1 para  $\sqrt{2}$ . Por exemplo,  $1\,189 : 841 = 1,4137 = \sqrt{2}$ . Cada formato é a metade do anterior e o dúbrio do seguinte, conforme se nota na Coluna 2 do Quadro 1 e na Figura 7.

Além dos formatos "principais" ou formatos "A", que constam do Quadro 1, as normas brasileiras recomendam outros, especiais, para a fabricação de objetos estreitos — envelopes, por exemplo. São derivados dos formatos "A" divididos, longitudinalmente, em 2, 4 e 8 partes.

As medidas externas estão indicadas na Coluna 2 do Quadro 1. Devido à existência de margens nos quatro lados da página, o texto impresso ocupa espaço menor, deno-

minado “caixa” ou “espelho”. Adotam-se, em geral, as margens indicadas na Coluna 3. As dimensões do espelho são indicadas na Coluna 4. Na Coluna 5 são mencionados os usos mais comuns dos diversos formatos. O padrão “A-4”, de medidas 210 x 297 mm, denominado “formato-carta”, tem extenso emprêgo no corte de papel para correspondência, notas fiscais e inúmeros outros documentos.

A padronização dos formatos visa a dois objetivos:

- *Economia de papel* — os formulários são recortados de “resmas”, de dimensões bem estabelecidas, fornecidas às gráficas pelos fabricantes de papel. Portanto, se o formato escolhido fôr uma divisão exata da resma, evitam-se aparas (ou “refilos”), economizando-se, pois, papel.
- *Facilidade de arquivamento* — os arquivos de metal, as pastas e os porta-fichas são fabricados em dimensões padronizadas e os impressos deverão adaptar-se a essas dimensões para poderem ser arquivados com comodidade e sem perda de espaço.

Por via de regra, as fábricas de papel fornecem às gráficas as resmas de 500 fôlhas em dois formatos:

- a) formato “alemão”, “germano” ou “AA” (mede 760 x 1 120 mm); e
- b) formato “normal” ou “BB” (mede 660 x 960 mm).

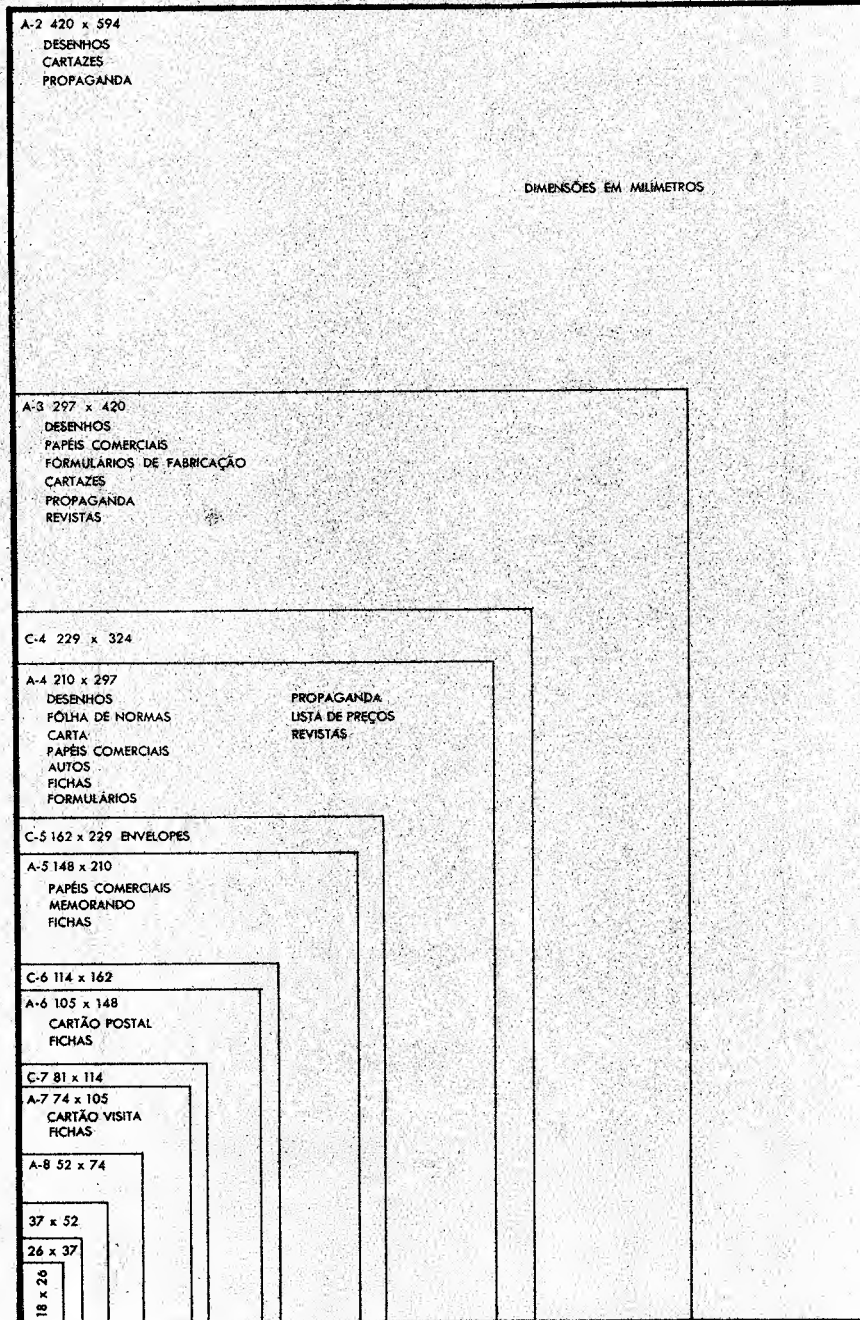
A cartolina para fichas é fabricada nas dimensões seguintes:

- a) formato “São Paulo” — 500 x 660 mm; e
- b) formato “Rio” — 550 x 730 mm.

80% dos impressos são feitos em papel; apenas 20% em cartolina. Além dos formatos “AA” e “BB”, surgiram ultimamente novos formatos de fôlhas de resma. Os mais frequentes são os seguintes: 840 x 1 120, 860 x 1 140 e 880 x 1 160 mm. Observe-se que essas fôlhas de resma, de maiores dimensões que as dos tipos “AA” e “BB”, corres-



FIGURA 7: Formatos-Padrões dos Papéis Comerciais





pondem a máquinas modernas, de maiores dimensões, que têm maior rendimento nas montagens. O formato "BB" é o mais usado. Estima-se que 60% da produção de resmas de papel sejam do tipo "BB".

Ao cortar a folha de resma para obtenção dos formulários de formatos desejados, sempre se perdem alguns milímetros de aparas ou "refilos". Os gráficos estimam que, entre as várias operações de corte e acabamento necessárias para a fabricação dos formulários, deve-se contar com a perda de 5 mm em cada extremidade do impresso. Assim, para calcular quantos formatos podemos obter de uma resma, acrescentamos 10 mm a cada dimensão do formato, obtendo-se, por exemplo, para o formato "A-4" as dimensões brutas: 220 x 307 mm. Obteremos, pois, nove formatos "A-4" da resma "BB" (com a sobra de 40 mm).

Certa empresa resolveu mandar imprimir suas notas fiscais no formato arbitrário 230 x 325 mm. O leitor poderá verificar que não se tiram oito folhas nessas dimensões de uma folha de resma "BB", desde que se levam em conta os 10 mm de "refilo" para cada formato. Adotando-se outro formato (230 x 315 mm), obtêm-se oito impressos em cada folha. Porém, com o formato-padrão, 220 x 307 mm, obtêm-se, como vimos, nove impressos, o que constitui apreciável ganho em relação aos formatos arbitrários. Caso curioso é o de uma editôra cujo material redacional é totalmente escrito em laudas de 250 x 297 mm, de comprimento normalizado, mas de largura 40 mm maior que o padrão. Essas laudas não cabem em pastas suspensas, o que torna difícil seu arquivamento, além de constituir injustificável dispêndio de papel.

Os formatos padronizados são econômicos. Sua entrega pelas gráficas é mais rápida do que a dos formatos excepcionais. Entretanto, apesar das vantagens que proporcionam, poucas são as empresas nacionais que adotam formatos padronizados em seus impressos. É certo, porém, que em futuro próximo a padronização dos papéis ganhará terreno, pois além de outras circunstâncias que tendem a apressá-la, o Governo Federal, através do Decreto n.º

4 150, de 21 de novembro de 1962, instituiu o regime obrigatório da adoção de normas técnicas nos contratos de obras e nos contratos de compras firmados por e com órgãos públicos.

O administrador deverá evitar formulários excessivamente grandes ou pequenos; ambos são difíceis de manusear e arquivar. Aquêles devem ser dobrados para manuseio e arquivamento, o que é incômodo; e êstes perdem-se facilmente, porque tendem a cair das pastas ou se extraviam sôbre as mesas e por dentro das gavetas.

#### GRAMATURA DO PAPEL

A espessura do papel é expressa em gramas por metro quadrado. É a gramatura. As gramaturas mais comuns de papel são 30, 45, 62, 72 e 150. A partir da gramatura 180 entramos no domínio da cartolina ou cartão, cujas gramaturas principais são 180, 240, 300, 350 e 500. Os comerciantes usam, também, para exprimir a espessura, o pêso, em quilos, da resma de 500 fôlhas.

O papel é comprado por quilo, de modo que uma fôlha de gramatura 45 custa 50% mais do que uma fôlha de gramatura 30 de um papel de tipo e qualidade idênticos. Substanciais economias podem ser realizadas quando se atenta para a gramatura do papel utilizado. Por exemplo, certa repartição imprimia apostilas em papel de gramatura 45, translúcido, que, para que se obtenha impressão nítida, só pode ser impresso de um lado. O papel de gramatura 72 pode ser usado de ambos os lados. Ao adotar, pois, a gramatura 72, a repartição realizou uma economia de 20% no papel.

A resistência física que o documento deve ter determina a gramatura. Ordens de produção, que circularão por muitas mãos, ou fichas de inventário perpétuo, manuseadas repetidas vêzes, serão confeccionadas em cartolina. Já uma autorização de saída de empregados ou de veículos de vida efêmera, será feita em papel leve.

O papel de gramatura baixa possui outras vantagens: permite a datilografia de oito a dez cópias legíveis; a franquia postal é menor; ocupa menos espaço nos arquivos.

#### TIPO DO PAPEL

O tipo de papel a ser usado para a confecção dos formulários depende dos seguintes fatores:

A) *Modalidade de preenchimento* — Se for preenchido a tinta, dever-se-á usar papel não-absorvente; se for datilografado, um papel absorvente será satisfatório; a maioria dos formulários cai na primeira categoria.

B) *Destino do documento* — As vias principais, destinadas a um fornecedor, a um cliente ou a um diretor serão impressas em papel de qualidade melhor que a do papel usado nas vias fixas do talão, que permanecem em mãos do remetente.

C) *Duração do arquivamento* — Os documentos que requerem longa conservação são manufaturados em papéis de melhor qualidade que a dos logo descartados; os papéis à base de trapos e linho conservam-se melhor do que os fabricados com celulose.

Sob o aspecto de confecção de formulários, os papéis classificam-se em quatro categorias:

- Papéis para impressão. Exemplos: *bouffant*, acetinado, jornal, *couché*.
- Papéis para escrever. Exemplos: apergaminhado, sulfite, *flor-post*, *superbond*.
- Papéis para embalagem. Exemplos: manilha, *kraft*.
- Papéis especiais. Exemplos: eletróide.

Dos papéis para impressão o tipo *bouffant* é muito usado na impressão com máquinas de escritório, como o mimeógrafo e o *Multilith*. O tipo “acetinado”, característico das revistas, e o tipo “jornal” ou “áspero” são também usados para certos formulários. Absorvem a tinta e borram, não servindo em geral para escrever.

Os papéis para escrever constituem a base da maioria dos formulários. Não devem borrar. O tipo “apergaminhado” utiliza-se para documentos de grande responsabilidade, como diplomas, que devem conservar-se por mais de 25 anos. O tipo denominado comercialmente “sulfite” é usado para correspondência e para os formulários comuns, cujo prazo de conservação esteja entre 5 e 10 anos. As vias de cópia e correspondência aérea são manufaturadas nos papéis “*flor-post*” e “*superbond*”. As melhores qualidades desses últimos tipos servem para documentos contábeis e livros fiscais. O papel para embalagem tipo “manilha” é usado para fazer etiquetas. Dentre os papéis especiais destaca-se o “eletróide”, com o qual são feitos os cartões para máquinas de processamento de dados.

#### CÔR DO PAPEL

Como o papel de côr é, em geral, 10 a 15% mais caro do que o papel branco, convém restringir o seu uso aos seguintes casos:

- Quando se quer chamar a atenção sobre certos formulários ou instruções, pelo seu caráter de urgência ou de importância; cartas que reclamam ação imediata, por exemplo.
- Quando se quer distinguir, umas das outras, as diversas vias de um formulário; os remetentes e destinatários identificam mais facilmente as vias de côres diferentes.

#### TEXTO

Ao confeccionar o formulário, deve-se ter em mente dez regras relativas ao texto:

1.<sup>a</sup>) *Inclusão de todos os tópicos necessários* — Todos os tópicos necessários ao registro e à transmissão da informação desejada serão incluídos no texto. Vê-se, por exemplo, que a lista de materiais para montagem de rádio reproduzida na Figura 8 deixou de incluir colunas adequadas para a anotação de informações importantes: número

de peças por rádio; matéria-prima da qual a peça é feita (plástico, aço, cobre etc); peso; origem da peça (fabricada em casa, importada, comprada na praça etc.); outros modelos nos quais o componente é usado. Devem, também, ser incluídos tópicos que tornem mais rápido o preenchimento do formulário. Assim, por exemplo, fichas de tomadas de pedidos, sob forma de listas nas quais estão impressos os nomes de todos os produtos da empresa, facilitarão o preenchimento rápido e legível do pedido por parte dos vendedores, que somente terão que marcar as quantidades encomendadas pelo cliente.

2.<sup>a</sup>) *Exclusão de todos os tópicos desnecessários* — Os tópicos desnecessários serão excluídos do formulário a fim de que não se perca tempo com o seu preenchimento e leitura. Informações supérfluas, indiscretas ou embaraçosas são, muitas vezes, pedidas nos formulários de solicitação de emprego, nos quais o candidato deve mencionar, por exemplo, os nomes de seus avós, o número e a profissão dos irmãos, seus defeitos físicos e as causas pelas quais saiu dos empregos anteriores.

3.<sup>a</sup>) *Definição inequívoca dos termos usados* — Os termos usados em formulários não podem permitir interpretações equívocas. Assim, por exemplo, no formulário da Figura 9, que representa uma ficha de inspeção de peças por amostragem estatística dupla, o item "Nome" deveria ter sido intitulado "Artigo"; o item "Código" deveria ser "Código da peça"; o item "Data" deve ser entendido como "Data da inspeção"; finalmente, o tópico "Quantidade" poderia ser melhor explicitado como "Número de peças recebidas".

Em geral, nos formulários deve-se tentar definir com precisão certas palavras, notadamente:

- *Data* — A "data" numa ordem de fabricação pode ser qualquer das seguintes: data da emissão do pedido que irá gerar essa ordem de fabricação; data da recepção do pedido pelo departamento de planejamento da produção; data da emissão da ordem de fabricação pelo planejamento; data prevista para o início da fabricação; data prevista

para o término da fabricação; data prevista para a entrega ao cliente.

- *Número* — O “número”, se não fôr explicitado, poderá ser interpretado como quantidade, número de série ou indicação de tamanhos.

FIGURA 8: *Lista de Material*

Ordem de Fabricação		LISTA DE MATERIAL		26.9/60		N.º 1 em 2	
Discriminação		AUTO-RÁDIO "AERO WILLYS"		MOD. F-840-AW		Seção LINHA	
QUANTIDADE	N.º DE ESTOQUE	M A T E R I A L				OBSERVAÇÃO	
<b>RESISTÊNCIAS</b>							
1	088-201	Resistência	330 Ohms	2 W.	5 %		
1	088-183	"	1,8K "	2 W.	10 %		
2	088-106	"	120 Ohms	1 W.	"		
1	088-120	"	2,7K "	1 W.	"		
1	088-130	"	4,7K "	1 W.	"		
1	088-14	"	220 Ohms	¼ W.	"		
1	"	"	1,5K "	¼ W.	"		
1	"	"	3,3K "	¼ W.	"		
2	"	"	15K "	¼ W.	"		
1	"	"	22K "	¼ W.	"		
1	"	"	47K "	¼ W.	"		
1	088-56	"	100K "	¼ W.	"		
1	"	"	100K "	¼ W.	"		
1	088-42	"	220K "	¼ W.	"		
1	088-63	"	270K "	¼ W.	"		
1	"	"	300K "	¼ W.	"		
1	"	"	470K "	¼ W.	"		
2	"	"	1 Meg Ohms	¼ W.	"		
2	"	"	2,2 Meg Ohms	¼ W.	"		
2	"	"	4,7 "	¼ W.	"		
<b>CONDENSADORES</b>							
2	072-37	Cond. Tubular	.5mF x 125 V.	Cobra			
1	072-8	"	.47mF x 120 V.	Arcos			
2	072-9	"	.1mF x 1000 V.	(Japanese oil)			
2	072-28	"	.047mF x 250 V.	(Siemens)			
1	072-2	"	.0068mF x 1600 V.				
1	074-13	" mica	.004mf				
3	073-21	" cerâmica (disco)	.01 mF				
3	073-20	"	.005 mF				
3	073-11	"	220 pF.				
3	073-8	"	100 pF.				
1	071-10	" eletrolítica	25 mF x 25 V.				
1	A-3219	Blindagem (chapinha)					
1		Resistência	5,6 K	¼ W.			
TOTAL							

- *Custo* — Deve-se explicar se o “custo” é unitário ou total, de fabricação ou geral; médio ou da última compra; com inclusão ou não do impôsto de consumo e do frete, etc..

- *Quantidade* — Convém deixar claro se as unidades são quilos, litros, dúzias ou grosas.

Nos formulários preenchidos por pessoas estranhas à organização é necessário esclarecer se o “enderço” é o da residência ou o da entrega de correspondência, se o “preencher” é com letra maiúscula ou minúscula, com tinta ou a lápis, se o “título” é o grau colado em universidade ou o cargo ocupado no último emprêgo.



4.<sup>a</sup>) *Uso restrito de abreviações* — As siglas e palavras incompletas devem ser evitadas, mantendo-se apenas as que se fizerem de todo necessárias para uso racional do espaço. Por exemplo, “DEP. PROD.” pode significar departamento de produção ou depósito de produtos; “N.º”, o número de código da peça fabricada, o número de peças fabricadas ou o número de fabricação do lote; “ASS.” é assinatura ou assistente? Abreviações de termos estrangeiros devem ser abolidas de formulários nacionais. Por exemplo, “J. T.” (*job ticket*); “P. O.” (*production order*). Na Figura 9 o item “C. C. Qua.” significa Contrôlo Central de Qualidade; “C. M. R.” é o número de contrôlo do material recebido; em lugar de “DEVOL.” deveria estar escrito DEVOLVER; “REF.” é refugo; em lugar de “ESCOLHER” deveria estar escrito “escolher 100%”, etc..

É raro que o formulário seja acompanhado de instruções para o seu preenchimento; convém que contenha somente termos claros e palavras que sejam um guia e não um estorvo para o fácil preenchimento.

5.<sup>a</sup>) *Escolha de um título* — Todo o formulário deve ter um título que permita sua identificação imediata. O título será o mais descritivo possível, a fim de definir com precisão a função exata do formulário e impedir que seja confundido com outro. O título “ordem de contrôlo” não é feliz (Figura 9); melhor seria “boletim de inspeção de recebimento”.

6.<sup>a</sup>) *Numeração genérica* — Cada formulário possuirá um número genérico de identificação, que será impresso nele, em geral no canto esquerdo inferior, em algarismos pequenos. O número facilitará a identificação do formulário. É preferível adotar uma única seqüência numérica para todos os formulários da empresa a codificá-los por departamentos de origem.

7.<sup>a</sup>) *Numeração individual* — Cada formulário possuirá um número de identificação individual, impresso em algarismos grandes no seu canto superior direito (Figura 10). A seqüência numérica tem por finalidades, através do contrôlo de sua continuidade, verificar se nenhum funcionário



FIGURA 10: *Formulário de Contrôlo-de-Qualidade*  
*Ficha de Inspeção de Recebimento (modelo novo)*

CIA. BRASILEIRA DE RÁDIOS E TELEVISÕES N.º 22401

Contrôle Central de Qualidade	Setor: .....	Ficha de Inspeção Data do recebimento: .....	N.º de recebimento
-------------------------------------	--------------	---	--------------------

Artigo: .....

Código: ..... Fornecedor: .....

RESULTADO DA INSPEÇÃO		ESPECIFICAÇÃO DAS FALHAS			
		Falhas	N.º	Falhas	N.º
Data da inspeção					
Contrôle material					
Recebido n.º					
N.º de peças recebidas					
PO — Ponto de contrôle					
N1 — Tam. da 1.ª amostra					
C1 — N.º de aceitação					
Refugo na 1.ª amostra					
N2 — N1 Segunda amostra					
Refugo na 2.ª amostra					
Refugo total					
C2 — N.º de aceitação					
		Total falhas:		Total falhas:	
Decisão		OBSERVAÇÕES			
Aceitar					
Devolver					
Escolher 100%					
Outra decisão					
Escolha 100%					
Número de peças boas					
Número de peças refugadas					
Refugo %					
Número de peças recuperadas		Inspetor n.º			
Número de peças recuperadas %		Assinatura			

teria feito uso indevido do formulário, o que é particularmente importante para pedidos de compra, e se nenhum formulário teria sido extraviado ou se seu trâmite não estaria atrasado, contrôle êsse essencial para o processamento regular de pedidos de venda e de ordens de fabricação. Ademais, a numeração, em seqüência, de certos documentos (notas fiscais, por exemplo) é determinação legal.

8.<sup>a</sup>) *Registro da data e da série de impressão* — É vantajoso colocar a data de impressão do formulário no canto esquerdo inferior e pôr no mesmo local o número da série de impressão.

Assim, por exemplo, a marcação 20 000 a 23 000  $\times$  6 — — 2/63 (Figura 10) indica que em fevereiro de 1963 foram impressos 3 000 formulários, e que os números individuais dos formulários dêsse lote vão de 20 000 a 23 000. O símbolo "x 6" significa que se trata de talão com seis vias. Essas indicações objetivam permitir, pelo confronto com o número individual do formulário, a estimativa rápida do estoque existente, bem como do seu ritmo de consumo, o que é essencial para a encomenda do formulário no devido tempo ou para a sua atualização.

9.<sup>a</sup>) *Colocação de nome e endereço da empresa* — Todos os formulários, internos e externos, devem trazer impressos no cabeçalho a firma, o nome e/ou o emblema do estabelecimento. Essa providência não faz perder muito espaço e assegura isenção do impôsto de consumo sempre que os formulários sejam adquiridos de uma tipografia, pois a lei presume que não serão revendidos, mas, sim, destinados a uso próprio. É mais difícil que pessoas pouco escrupulosas se apoderem de papel de correspondência timbrado ou de documentos marcados com a razão social da companhia. Os formulários externos devem ter, impressos, o endereço da empresa e outras indicações legais, tais como o seu número de inscrição na Junta Comercial e como contribuinte do impôsto de vendas e consignações.

10.<sup>a</sup>) *Indicação do remetente e do destinatário* — No formulário será deixado espaço para a indicação do nome

da pessoa ou seção remetente, bem como para sua assinatura ou carimbo. Cada via será marcada claramente com o nome, símbolo ou côr da seção a que se destina.

#### DISPOSIÇÃO GRÁFICA

Três considerações são importantes para obter boa disposição gráfica no formulário.

1.<sup>a</sup>) *Seqüência lógica no arranjo dos termos* — Para facilitar o preenchimento e a leitura convém que os itens sejam dispostos e agrupados em seqüência lógica. Assim, por exemplo, a assinatura deve constar da última linha; as indicações devem seguir-se no sentido natural de leitura, da esquerda para a direita e de cima para baixo, especialmente quando o formulário fôr preenchido a máquina. Quando fôr necessário preencher o formulário a máquina, os tópicos devem ser impressos acima ou à esquerda, e não abaixo das linhas, a fim de o rôlo não dificultar a visão do datilógrafo. Quando fôr necessário fazer adições convirá colocar os dados a serem adicionados em colunas e não em linhas. Nos formulários que serão preenchidos por datilografia convém ainda dispor os dizeres em linhas horizontais contínuas, de maneira que não haja necessidade de muitos ajustes no alinhamento, e fazer coincidir a distância vertical entre as linhas com os espaçamentos padronizados das máquinas de escrever. Quando o formulário deve ser preenchido por diversas pessoas convém indicar claramente as separações por meio de linhas grossas ou de setas.

Evite-se ter de virar o formulário para preenchimento ou leitura. Não usar cabeçalhos verticais ou inclinados. Não usar o reverso do papel, exceto para colocar anotações impressas, como se faz nos reversos das ordens de compra, notas fiscais e apólices de seguro. É incômodo ter de virar a fôlha para a leitura das informações e, ademais, o reverso da fôlha, muitas vêzes, suja-se por contato com as mesas.

Gráficos, histogramas, polígonos de séries temporais serão sempre preferíveis a enumerações de algarismos, pela rapidez de preenchimento e de visão que proporcionam.

2.<sup>a</sup>) *Reserva de espaço para as margens* — Deve-se reservar 3 cm à esquerda da página para ser possível arquivar o formulário em pastas grampeadas, e 1,5 cm para arquivamento em classificadores.

3.<sup>a</sup>) *Reserva de espaço para observações* — É sempre conveniente deixar espaço correspondente a algumas linhas ou colunas, para colocação de notas e observações eventuais.

Seguindo êsses lembretes, o administrador obterá um formulário prático, de preenchimento e leitura agradáveis. A Figura 10 mostra o formulário da Figura 9, reestudado para satisfazer tôdas as regras indicadas.

#### CONCLUSÃO

Pelo fato de ter sido em geral negligenciado, o estudo dos formulários constitui área onde a racionalização permite realizar consideráveis economias. Os administradores não dedicam muito tempo à racionalização dos formulários, talvez por causa do preconceito de que cuidar da “papelada” é próprio de um “burocrata” e, portanto, constitui atividade desprezível. Na medida, porém, em que o administrador crie formulários úteis, elimine os supérfluos e melhore os existentes, êle não é um “burocrata”, mas um produtor. Uma hora dedicada à melhoria dos formulários, conforme as regras mencionadas, reverterá em centenas de horas poupadas no seu preenchimento, leitura e arquivamento. É assim que o estudo pormenorizado das operações burocráticas permite eliminar muita “burocracia”.