

**MARCO ANTONIO CAPELLI**

**A RELAÇÃO ENTRE AS ESTRUTURAS SALARIAIS FIXA E  
VARIÁVEL E A PRODUTIVIDADE DE UM CARTÓRIO DE  
NOTAS. ESTUDO DE CASO: TABELIONATO VOLPI**

**PROJETO APRESENTADO COMO  
REQUISITO PARA CONCLUSÃO DA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO  
EMPRESARIAL.**

**UFPR - CEPPAD**

**Orientador: Prof. Pedro José  
Steiner Neto**

**CURITIBA  
JUNHO / 2010**

*A Josiane,  
esposa e amiga.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A todos que tiveram muita paciência comigo. A minha família pelas horas sem atenção devida. A Josiane minha esposa pela compreensão e dedicação. Ao professor Pedro pelo tempo dispensado ao meu trabalho. Aos meus colegas de trabalho que me inspiraram os assuntos que aqui abordei. Ao bom Deus pela colaboração extra.*

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>V</b>
<b>1 APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 OBJETIVOS.....	6
1.1.1 <i>Objetivo geral</i> .....	7
1.1.2 <i>Objetivo específico</i> .....	7
1.2 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1 Salário.....	9
2.1.1 <i>Salário Fixo</i> .....	10
2.1.2 <i>Salário Variável</i> .....	10
2.2 <i>Remuneração</i> .....	11
2.2.1 <i>Remuneração x Salário</i> .....	13
2.3 <i>Estrutura Salarial</i> .....	14
2.3.1 <i>Tipos de Estrutura Salarial</i> .....	15
2.4 <i>Produtividade</i> .....	18
2.4.1 <i>Conceito de Produtividade</i> .....	18
2.4.2 <i>Tipos de produtividade</i> .....	23
2.4.3 <i>Ciclos da produtividade</i> .....	23
<b>3 O CARTÓRIO DE NOTAS.....</b>	<b>24</b>
3.1 <i>Características de um Cartório de Notas</i> .....	24
3.2 <i>Características do Tabelionato Volpi</i> .....	25
3.2.1 <i>Histórico</i> .....	25
3.2.2 <i>A Empresa</i> .....	26
3.2.3 <i>Principais Serviços</i> .....	28
3.3 <i>Caso Cartório Volpi</i> .....	29
3.3.1 <i>Setores x Produtividade</i> .....	37
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – SALARIO X NÍVEL DE CARGOS .....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA 2 – CLASSIFICAÇÃO ESPINHAL DE SALÁRIOS.....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURA 3 – TAXAS DE MERCADO X FAIXAS DE COMPETÊNCIA.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 4 – CICLO DA PRODUTIVIDADE .....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 5 – ORGANOGRAMA VOLPI.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 6 – CUSTOS DE ESCRITURA–DIVÓRCIO E SEPARAÇÃO COM PARTILHA DE BENS... </b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 7 – ESCRITURA – INVENTÁRIO COM BENS.....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 8 – RESULTADO FINAL – ESCRITURAS COM BENS.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 9 – ESCRITURA – DIVÓRCIO, SEPARAÇÃO E INVENTÁRIO SEM BENS.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 10 – PERCENTUAIS DOS SERVIÇOS SOBRE O FATURAMENTO .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 11 – ESCRITURAS REALIZADAS – ANO 2009 – ESCRIVENTE A.....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA 12 – ESCRITURAS REALIZADAS – ANO 2009 – ESCRIVENTE B .....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA 13 – ESCRITURAS REALIZADAS – ANO 2009 – ESCRIVENTE C .....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 14 – ESCRITURAS PRENOTADAS – ANO 2009 – ESCRIVENTE A.....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 15 – ESCRITURAS PRENOTADAS – ANO 2009 – ESCRIVENTE B .....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 16 – ESCRITURAS PRENOTADAS – ANO 2009 – ESCRIVENTE C .....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 17 – PRODUTIVIDADE ESCRITURAS 2009.....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 18 – FATURAMENTO ESCRITURAS 2009 .....</b>	<b>39</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 – QUADRO FUNCIONAL – COLABORADORES POR SETOR .....</b>	<b>28</b>
<b>TABELA 2 – QUADRO FUNCIONAL – FUNÇÃO POR SETOR .....</b>	<b>28</b>
<b>TABELA 3 – INDICES POR SETOR .....</b>	<b>38</b>

## **APRESENTAÇÃO**

O presente estudo tem como objetivo principal analisar o ambiente e as condições que a estrutura salarial presente (fixa) e a que está sendo proposta (variável) pode interferir na produtividade do Tabelionato Volpi. O Tabelionato Volpi, assim como a maioria dos tabelionatos de notas, obedece a uma tabela de custas fornecida pelo Tribunal de Justiça que não condiz com a realidade dos custos de manutenção da estrutura atual. Com a proposta de uma nova política salarial, embasada em um programa de remuneração variável, acredita-se que a defasagem oriunda da tabela de custas possa ser superada. Com a nova proposta salarial, alguns indicadores serão criados e um dos pontos que o Tabelionato vislumbra ser positivo é a revisão dos processos internos para que também tenha uma idéia das distorções almejando corrigi-las se prevalecendo desta nova proposta.

Este estudo, a principio, vai partir de um desenvolvimento de pesquisa bibliográfica e o referencial teórico propõe como ênfase a estrutura salarial x produtividade.

A estrutura salarial então se torna uma estratégia da empresa para obter os resultados a que se propõe, seja ela fixa ou variável, a organização deve ter consciência plena deste passo a adotar ou manter.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Mostrar as duas estruturas salariais e analisar a relação entre elas e a produtividade do Tabelionato Volpi.

### **1.1.2 Objetivo específico**

Caracterizar as estruturas salariais fixa e variável, identificando os pontos fortes e fracos de cada uma. Identifica os impactos de cada estrutura salarial na produtividade em organizações de serviços cartorários.

Determinar qual estrutura é a mais eficiente em relação à produtividade.

Analisar e mostrar qual a estrutura que o Tabelionato deve adotar, pelo menos por enquanto.

Tentar medir a coerência entre a proposta do Tabelionato e a estrutura salarial a dotada. Se a estrutura vai interferir na relação do Tabelionato com sua base de clientes;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Em maio do ano de 2009 a administração do Tabelionato começou a vislumbrar uma nova forma de realizar a recompensa pelos serviços prestados pelos colaboradores. O interessante deste fato, é que na época o Tabelionato usava a estrutura salarial fixa e estava propondo uma estrutura baseada na participação nos resultados.

Quando foi feita a proposta aos funcionários, escolhemos alguns colaboradores e começamos a pensar em alternativas. A que ficou mais acertada é que no ano de 2009 faríamos uma simulação do novo programa e em 2010 ele seria então avaliado e aprovado ou não pela direção e pelos colaboradores escolhidos.

Uma observação importante neste período (maio a dezembro de 2009) é que o faturamento do setor de escrituras, principalmente, teve um acréscimo considerável levando em conta os anos anteriores.

A nossa surpresa foi tamanha que em alguns casos o faturamento chegou a até 30% superior a marca do ano anterior.

Baseando-se nestes fatos e sabendo que o Tabelionato Volpi é uma empresa que está a 57 anos neste ramo, e usando sempre a mesma estrutura salarial, surgiu aí um objeto de estudo que nos parece um tanto quanto peculiar e que merece uma análise mais detalhada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 SALÁRIO**

Para se conceituar ou definir o termo salário não podemos fugir do ramo do direito que é o que mais se dedica a resolver as questões oriundas das relações entre patrão e empregado.

A doutrina brasileira conceitua salário indicando os sujeitos e o objeto da prestação. Quanto ao objeto não há uniformidade, uma vez que para alguns é o trabalho prestado e para outros, não só o trabalho prestado, mas também o fato de o empregado, mesmo sem trabalho, permanecer em situação de subordinação, isto é, a disposição do empregador, aguardando ordens. (Nascimento, Amauri M, Manual do Salário, pag. 40)

Salário é a retribuição pelo trabalho prestado paga, diretamente, pelo empregador. (Maranhão, 1978, pag 181)

Outra forma de conceituar salário não só como uma retribuição do trabalho prestado, mas com outras origens:

Do ponto de vista estritamente jurídico interessa o estudo do salário, sobretudo no seu aspecto de contraprestação do trabalho oriundo do vínculo contratual. Sob este aspecto, impõe-se, desde logo, uma observação preliminar:

Só há salário quando há trabalho. (Gomes e Gottschalk , 1981).

### **2.1.1 O Salário Fixo**

O salário fixo ou simplesmente salário é um conceito que não engloba a totalidade do que percebe o funcionário, quando perguntamos a alguém sobre quanto é o seu salário, normalmente nos responde que é( X reais + Vale Refeição, Vale transporte e convenio médico,..), ou seja, o funcionário percebe alguns benefícios que não estão necessariamente incorporados no preço do seu trabalho. Um conceito proposto e mais abrangente:

Salário é o pagamento a que tem direito o empregado, em razão do contrato de trabalho, pelo trabalho prestado, por estar à disposição do empregador e pelas interrupções remuneradas do trabalho. Não se consideram salário as indenizações, as complementações e os benefícios previdenciários. .(Nascimento, Amauri M, Manual do Salário, pag. 47)

### **2.1.2 O Salário variável**

O salário variável é uma modalidade de salário que pode ser caracterizado por uma condição específica para acontecer, ou seja, o salário está condicionado a uma ocorrência para existir. Um exemplo seria a participação nos lucros que só é paga mediante a existência de “lucro” ou um resultado específico acordado pelas partes.

Ao que tudo indica as empresas estão caminhando para modelos mais participativos, em (Martins, RAE, pag 22) Por meio dos diversos modelos adotados,

muitas empresas têm acreditado na capacidade de seus funcionários de agregar valor ao negócio, por meio da participação, da criatividade, da iniciativa e da superação de metas preestabelecidas.

Alguns autores indicam a participação nos lucros como sendo um exemplo prático de remuneração variável e de salário variável:

O fruto dessa participação deve ser considerado salário, afirma (Araldo Sússekind, Comentários a CLT e à Legislação Complementar, RJ, FB, 1964, vol. III, pg.361)

É uma forma de salário condicionado à ocorrência de uma causa específica: a existência de lucros. Sempre que a empresa acusar lucros, será devida; claro que não se verificando a condição, o efeito não será exigível. (Por esse motivo, a participação nos lucros não pode ser uma forma única de remuneração...) .(Nascimento, Amauri M, Manual do Salário, pag. 75)

## **2.2 REMUNERAÇÃO**

A Remuneração tem um conceito mais abrangente, até mesmo a CLT começa a conceituar salário como um composto de remuneração:

*“compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber” (CLT art. 457).*

Verificando a amplitude da remuneração nos diversos conceitos sugeridos por vários autores, vamos deixar aqui a que mais explicitamente oferece uma descrição mais exata:

A remuneração é o conjunto de prestações mensalmente recebidas pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou utilidades, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrente de contrato de trabalho, de modo a satisfazer as suas necessidades básicas e de sua família. (Martins, Sergio Pinto, Direito do Trabalho, 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.p.241.)

A escolha do modelo de remuneração pode ser uma tarefa nada simples, vários são os itens a serem observados.

De acordo com Fisher:

Muitas pessoas se concentram na motivação direta, que esperam praticar na forma de incentivos e bônus, sem dar suficiente importância ao salário-base e outras formas de remunerações financeiras ou benefícios. Outras negligenciam a importância das remunerações não financeiras como motivadores.

As remunerações financeiras são mencionadas pelo autor como sendo o salário-base, pagamentos diferenciais (remuneração extra=incentivos e bônus) de acordo com o desempenho, experiência ou competência, e pagamentos por acordos e condições de trabalho especiais ou responsabilidade adicional.

Em contraste com as remunerações financeiras surgem as remunerações não financeiras e que o autor faz menção às necessidades que as pessoas têm de conquista, reconhecimento, responsabilidade, influencia e crescimento pessoal

### **2.2.1 REMUNERAÇÃO X SALARIO**

Embora remuneração e salário confundam o vocabulário de alguns administradores e juristas, o que se pode verificar até aqui é que são conceitos diferentes, mas que de certo modo um está intimamente ligado ao outro. Se fossemos relacionar salário e remuneração, diríamos que a remuneração é um termos mais abrangente e que um de seus itens é o salário. O importante ressaltar é que alguns autores fazem uma diferença substancial entre salário e remuneração:

“Como se infere, salário é a retribuição dos serviços prestados pelo empregado, por força do contrato de trabalho, sendo devido e pago diretamente pelo empregador que deles se utiliza para a realização dos fins colimados pela empresa; remuneração é a resultante da soma do salário percebido em virtude do contrato de trabalho e dos proventos auferidos de terceiros, habitualmente, pelos serviços executados por força do mesmo contrato.” Sússekind (1957,pag.353).

A escolha do modelo de remuneração pode ser uma tarefa nada simples, vários são os itens a serem observados.

De acordo com Fisher:

Muitas pessoas se concentram na motivação direta, que esperam praticar na forma de incentivos e bônus, sem dar suficiente importância ao salário-base e outras formas de remunerações financeiras ou benefícios. Outras negligenciam a importância das remunerações não financeiras como motivadores.

As remunerações financeiras são mencionadas pelo autor como sendo o salário-base, pagamentos diferenciais (remuneração extra=incentivos e bônus) de acordo com o desempenho, experiência ou competência, e pagamentos por acordos e condições de trabalho especiais ou responsabilidade adicional.

Em contraste com as remunerações financeiras o autor faz menção às necessidades que as pessoas têm de conquista, reconhecimento, responsabilidade, influencia e crescimento pessoal

Com esta visão de salário e remuneração podemos agora tentar montar um conceito de estrutura salarial e daí os termos oriundos, estrutura salarial fixa e estrutura salarial variável. E devemos levar em conta também que alguns autores fazem a mistura nada convencional de salário e estrutura salarial, o que se segue é a demonstração que os assuntos diferem na essência.

### **2.3 Estrutura Salarial**

Uma estrutura salarial consiste nas faixas de salários pagos na empresa tanto para dos cargos agrupados em níveis quanto para cargos individuais, curvas de salários por famílias de cargos ou escalas de salários por cargos distribuídos numa classificação espinhal de salários. (Fisher, Martin, 1997.p.85)

Portanto as estrutura salariais são oriundas de grupos ou classes de salários e a estes estão intimamente ligadas.

Ao se referir a uma estrutura salarial podemos figurar os seus objetivos e suas premissas, a empresa pode se valer de uma estrutura salarial para se estabelecer a imagem e a cultura da empresa. Um exemplo são as empresas governamentais que se valem da sua estrutura salarial para atrair pessoal para os seus quadros. A sensação de estabilidade e a possibilidade de um plano de aposentadoria mais atraente além dos salários que estão acima das expectativas do mercado privado são essenciais para o sucesso dos cargos públicos.

### **2.3.1 Tipos de Estrutura Salarial**

Os principais tipos de estrutura salarial são a escalonada, a por classificação espinhal de salários, a de curvas de salário e por final as pontuais.

A estrutura salarial escalonada consiste em uma seqüência de níveis de cargos e cada cargo vinculado a uma faixa salarial. Podemos observar na figura 1 que a faixa salarial sobe à medida que os níveis(1,2,3 e 4) de cargos são maiores.

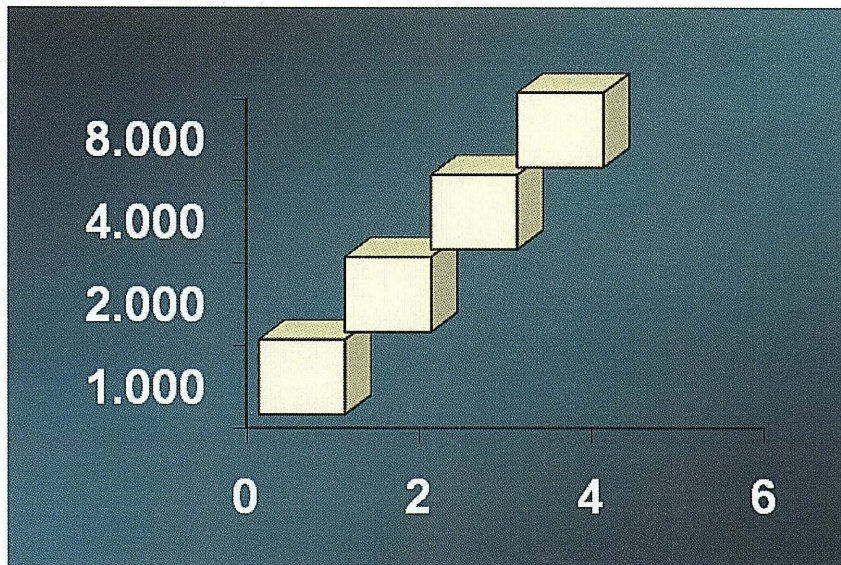


Figura 1 - Salário x Nível de cargos (Adaptado, Fisher, pag 87)

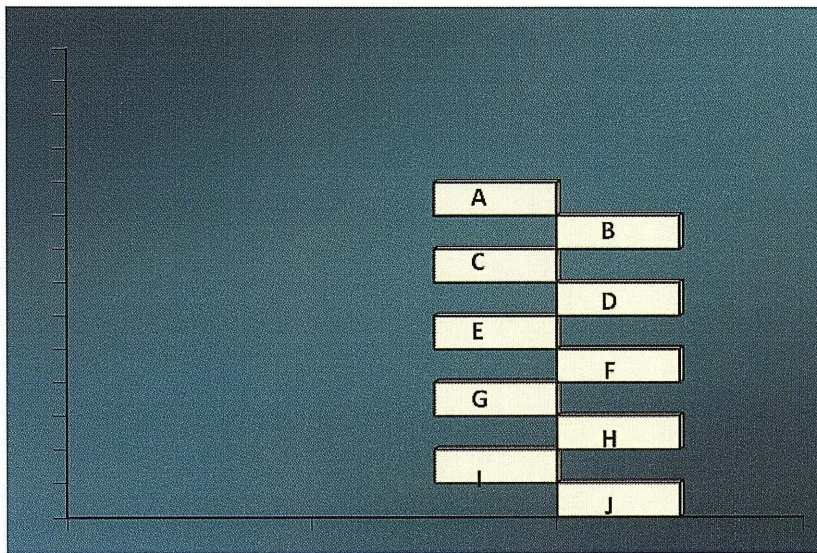
Este tipo de estrutura salarial possui aspectos que são descritos da seguinte forma:

Há níveis de cargos e eles estão dentro de uma faixa salarial. Se a empresa usa, por exemplo, uma classificação por pontos, a pontuação pode ser diferente dentro de uma faixa, mas o tratamento dentro de um mesmo nível é o mesmo quanto a questão salarial. As faixas salariais sempre estão vinculadas ao mesmo nível e definem os valores mínimos e máximos de cada cargo no nível estabelecido. Então o colaborador já sabe que estando dentro de uma faixa e em um certo nível salarial vai iniciar com um valor mínimo, que não precisa ser este, e pode chegar a um valor máximo que já está pré-definido.

Um fator interessante quanto à estrutura salarial escalonada está a sobreposição de níveis, ou seja, o indivíduo que pertence a uma faixa salarial A, mas que tem um nível de experiência maior que um outro indivíduo em um nível B (mais

alto), tem um reconhecimento da estrutura e assim reduz os diferenciais entre níveis adjacentes.

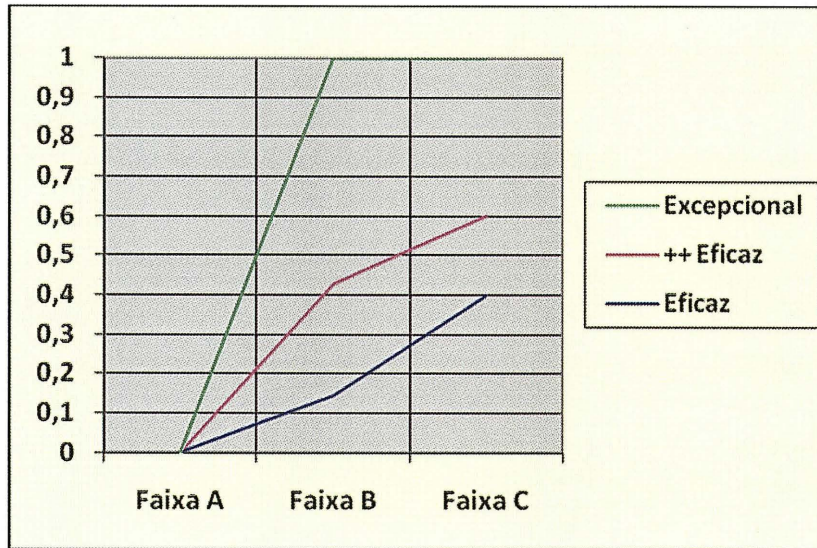
A estrutura salarial por classificação espinhal de salários é baseada em uma série de pontos incrementais na razão do menor para o maior cargo dentro dos cargos, FIG 2.



**Figura 2 - Classificação Espinhal de Salários – Adaptado – Fisher – pg. 94**

É um tipo de estrutura muito adotada pelo setor público e que de certa forma torna-se inflexível.

A estrutura por curvas de salários ou curvas de maturidade ou progressão é baseada na natureza do salário. A natureza pode ser semelhante, mas o nível pode ser adverso. Um exemplo prático é engenheiros de projeto, cientistas e pesquisadores.



**Figura 3 - Taxas de Mercado x Faixas de Competência**

É um nível mais crítico de estrutura salarial, desenvolvido para um grupo de trabalhadores mais esclarecidos e que trabalhem em grupos de projetos. É uma estrutura mais difícil de administrar pois o controle é pouco objetivo. Indicada em empresas de hierarquia fechada e rígida.

## 2.4 Produtividade

Como conceituar produtividade sem falar em eficiência, trabalho, tempo, dinheiro e o agente principal, o trabalhador?

Um ponto ajustado entre os estudiosos deste conceito é que ela está intimamente ligada ao ser humano. A maioria dos autores conceitua com base na experiência da produção, ou seja, que a produtividade é a razão:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{produção}}{\text{Tempo empregado na produção}}$$

Este conceito é o mais difundido para os que simplesmente desejam obter um termo geral. Embora um termo geral, também não podemos nos distanciar de sua intenção que é a de indicar que o tempo é um fator importante quando queremos aumentar a razão, ou seja, se a produção for a mesma em um tempo menor, teremos um aumento na razão entre elas, ou seja, aumento de produtividade. Não devemos esquecer também que produção indica a presença quase que maciça de pessoas e aí está o ponto que alguns autores fazem menção.

Entrevista de Peter Drucker em *Admirável Mundo do Conhecimento* pode nos ajudar a vislumbrar um pouco do conceito da produtividade atual:

Quais são as principais implicações quanto ao gerenciamento de pessoas e à administração de uma empresa?

Em primeiro lugar, precisaremos aprender como tornar produtivo o operário do conhecimento. Já se passaram bem mais de cem anos desde que começamos a trabalhar para tornar produtivo o trabalhador manual. E, sobre o aumento da produtividade do operário manual que está em torno de 3% ao ano -, repousa toda a capacidade de crescimento da produção de riqueza no mundo em que vivemos. Nós ainda nem começamos a trabalhar com a produtividade do operário do conhecimento. Mas já sabemos que ela é muito diferente da produtividade do operário manual. No caso do trabalhador manual, julgávamos conhecer a tarefa, e fizemos a pergunta: "Como o trabalho deveria ser feito? ' No caso do trabalho do conhecimento, a pergunta deverá ser: "Qual é a tarefa?"; o como virá muito depois.

Hoje, o grande desperdício no trabalho do conhecimento, em quase todas as organizações, é que os operários do conhecimento têm muito pouco tempo para aplicá-lo. A maior parte do seu tempo é empregada em coisas que não acrescentam nada à sua produtividade, à sua contribuição. (Peter Drucker HSM Management março-abril 1997).

Quando falamos em produtividade estamos de certa forma querendo sempre uma melhoria em todos os sentidos:

Por conseguinte, a terminologia da produtividade não é somente de sentido científico ou econômico, mas também de sentido social e humano, pois a produtividade beneficia a todos; ao produtor, proporcionando-lhe a capacidade de produzir, e ao consumidor faculdade de consumir mais. Daí dizer-se que a produtividade, posto que se apresente como uma simples relação, é, antes de tudo, uma mentalidade. É a fé no progresso humano. (Fontes, 1966, pag31).

Como podemos verificar a produtividade é uma questão social. Ela representa um modelo de sociedade baseada no trabalho. Alguns fatores têm influencia direta na produtividade e conseqüentemente interferem diretamente nas empresas:

- Relação capital-trabalho, que indica o nível de investimentos em tecnologia em relação à mão de obra empregada. A constante atualização do equipamento torna um fator importante para esta relação.

- A escassez de recursos interfere de modo significativo na produtividade. Um exemplo pode ser a energia elétrica e o próprio capital humano quando em falta.
- Mão de obra especializada e trabalhadores com o conhecimento do sistema de produção
- Inovação e tecnologia é o cerne de uma cadeia produtiva. Então pesquisa e movimento (P&D) é um fator discriminante de um aumento de produtividade a médio e longo prazo.
- Restrições legais, um exemplo deste fator é a questão ambiental. As empresas hoje não podem fazer o que quiserem com seus resíduos em sua cadeia produtiva.
- Os fatores gerenciais têm uma apreciação considerável em produtividade sistêmica. A capacidade da administração na implantação de programas desta qualidade é um ponto crítico.
- Qualidade de vida no trabalho pode simplesmente melhorar a produtividade no trabalho. Um ambiente colaborativo e com projetos de qualidade de vida dos colaboradores tem um retorno significativo e imediato.

Como pode se perceber a produtividade é um conceito amplo e que depende de algumas variáveis para sobreviver:

De acordo com (Martins & Laugeni, 1999) a produtividade está mais bem conceituada desde apresentada pelos seguintes conceitos:

- Sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados com um objetivo comum. Todo sistema é composto por três elementos básicos, as entradas (inputs), as saídas (outputs) e as funções de transformação. Os inputs são classificados como insumos (instalações, capital, mão-de-obra, tecnologia...). Os inputs então são transformados em outputs pelo processo de transformação, como processos, regras heurísticas, algoritmos matemáticos, modelos de simulação. Já os outputs são os produtos resultantes, serviços prestados, informações fornecidas.
- Sistemas de produção são aqueles que visam à fabricação de bens manufaturados, a prestação de serviços ou o fornecimento de informações.
- Eficácia é a medida mais próxima de um objetivo previamente estabelecido. Portanto quanto mais próximo chegarmos de um objetivo estabelecido previamente acertado por uma decisão ou ação, maior a sua eficácia. De acordo com W.J Reddin “ grau no qual um gerente alcança as exigências de produto de sua posição.
- Eficiência é a relação entre o que se obteve (output) e o que se consumiu na sua produção (input), medidos na mesma unidade.
- Desempenho ou performance é o grau que um sistema, físico ou econômico atinge os seu objetivos.

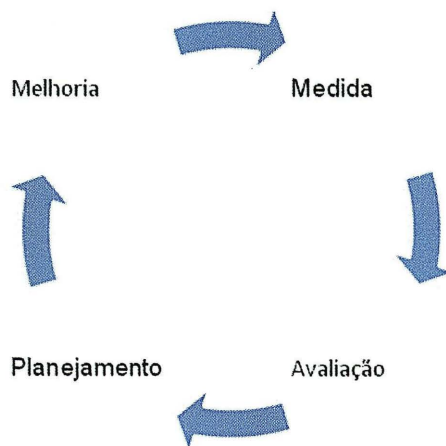
- Produto ou serviço é o resultado dos sistemas produtivos, pode ser um bem, um serviço ou uma informação.
- Insumos são todos os recursos usados na produção de um bem, serviços ou informação e que se incorporam no produto final.

#### **2.4.1 Tipos de produtividade**

A produtividade como pudemos verificar é um composto de vários ingredientes. A relação entre o que se é produzido e o consumido por um item dos bens de consumo. Um exemplo seria a produtividade da mão de obra. A este tipo de produtividade é dado o nome de parcial. Já a produtividade total e a relação entre o output total e a soma de todos os fatores de input. Assim para se produzir um número  $x$  de output conseguiu medir o impacto do conjunto do input total.

#### **2.4.2 Ciclo da Produtividade:**

A empresa envolvida em algum programa de melhoria da produtividade deve se preocupar sempre em qual estágio do ciclo da produtividade ela se encontra para exercer uma reflexão sobre o sistema produtivo. Basicamente este ciclo comporta quatro fases bem distintas, mas inter-relacionadas: medida, avaliação, planejamento e melhoria. Fig 4.



**Fig4. Ciclo da produtividade**

### **3 O Cartório de Notas**

Um cartório de notas é uma empresa que pertence a um grupo designado pelo Estado, chamado de Serviços Notariais e de Registro. É uma designação específica, pois temos cartórios de registro de imóveis, de Títulos e documentos, de registro civil, protesto entre outros..

#### **3.1 Características de um cartório de Notas**

“ Os serviços notariais e de registro são os de organização técnica e administrativa destinados a garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos “ (Lei 8935, de 18 de Novembro de 1994).

Os cartórios são fiscalizados pelos tribunais através das corregedorias. Os tabeliães, ou notários, são profissionais do direito e delegados do poder público dotados de fé publica.

Um cartório de notas tem exclusividade sobre certos atos:

- I. Lavrar Escrituras e procurações, públicas;
- II. Lavrar testamentos públicos e aprovar os cerrados;
- III. Lavrar atas notariais
- IV. Reconhecer firmas;
- V. Autenticar cópias.

## **3.2 Características do Tabelionato Volpi**

### **3.2.1 Histórico:**

O Cartório Volpi foi fundado em 06 de fevereiro de 1953, por Adeodato Arnaldo Volpi, homem íntegro, político, respeitado, grande conhecedor das causas notariais dotado de um carisma que o destacou em sua época.

Após certo tempo como titular do 7º Tabelião, transmitiu o cargo em 08 de outubro de 1960 ao Dr. Renato Volpi, seu irmão, a quem confiou a continuidade de um seriíssimo trabalho de tanta relevância para a comunidade.

Com muita competência, o Dr. Renato Volpi comandou o tabelionato por quase 34 anos, honrando a cada dia o legado de seu irmão.

Cercado dos melhores profissionais, o Dr. Renato Volpi construiu durante esse tempo um conceito de competência, honestidade e respeito pelo cliente que até hoje o Cartório Volpi mantém.

No ano de 1986 assume a titularidade o Dr. Ângelo Volpi Neto. Tendo sido formado em direito pela Universidade Católica do Paraná, prestou concurso e assumiu as notas do Ofício Distrital de São Bento, no Município e Comarca de Tibagi no estado do Paraná onde foi titular por dois anos.

Voltado para a modernidade com espírito inovador, arrojado e com muita coragem o Dr. Angelo Volpi vem dando continuidade ao trabalho de seu tio e de seu pai, sem esquecer de que os tempos mudaram e a necessidade de modernizar a estrutura do Cartório, unindo a tradição já há tempo conquistada aos recursos da sociedade atual.

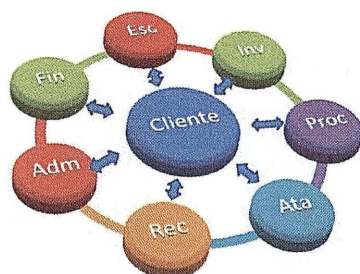
Nesse período informatizou todas as rotinas do Volpi, desenvolvendo um sistema hoje adotado por dezenas de tabelionatos no país. Adotou política de qualidade total sendo o primeiro no país a receber a certificação de ISO 9002, e implementar administração voltada à produtividade. Fonte:www.volpi.not.br

### **3.2.2 A Empresa**

O Cartório Volpi ou Tabelionato Volpi é uma empresa localizada à rua Marechal Deodoro, 230, região central de Curitiba.O atual Tabelião é o Dr. Angelo Volpi Neto.

O organograma da empresa está representado abaixo:

## ORGANOGRAMA VOLPI



**Fig 5 – Organograma Volpi**

Como podemos perceber a estratégia da empresa é focada no cliente. Os setores são em número de 7(sete) são ( Ata, Procuração, Inventário, Escritura, Financeiro, Administrativo, Reconhecimento)

O quadro funcional está assim dividido por setor:

Setor	Colaboradores
Ata	1
Procuração	2
Inventário	3
Escritura	15

Financeiro	3
Administrativo	7
Reconhecimento	18

**Tabela 1 - Quadro funcional – colaboradores por setor.**

O quadro funcional descrito pela função por setor.

Setor	Escreventes	Auxiliares
Ata	2	
Procuração	2	
Inventário	2	1
Escritura	6	9
Financeiro		3
Administrativo		5
Reconhecimento	5	13

**Tabela 2 – Quadro funcional – Função por setor**

Algumas características são relevantes quando nos referimos ao perfil deste cartório. Embora perante o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, todos os serviços notariais e de registro, assim como todas as serventias sob sua ordem, são iguais e são tratadas sem distinção, alguns cartórios como o Volpi tem destaque no setor.

### **3.2.3 Os principais serviços:**

**A Ata notarial** é um instrumento pelo qual o Tabelião constata fatos de ordem jurídica. O cliente tem um fato a ser constatado como uma página de Internet ou um imóvel para ser vistoriado e o tabelião tem critérios específicos para realizar a constatação destes eventos.

**A Procuração** é ato que a parte solicita ao Tabelião, com o intuito de delegar a alguém de seu vontade, poderes para representá-lo em alguma situação de sua vontade.

**O inventário** é uma das novas delegações do Tabelião, recentemente o governo editou uma medida para aliviar o judiciário dos processos desta ordem. O Inventário, desde que seguindo alguns critérios e condições é mais rápido e também menos dispendioso.

**A Escritura** é em muitos casos, a realização de um sonho para muitos cidadãos que se dirigem ao cartório. E é com certeza a “*expertise*” maior do Cartório Volpi. O cartório possui uma equipe altamente qualificada para tal função. O Escrevente de Escrituras tem que ser no mínimo bacharel em direito e ter um conhecimento amplo das rotinas e órgãos para elaboração de uma escritura.

**O Reconhecimento de firmas e autenticações** também exige um grau satisfatório de investimento por parte do Tabelionato. Hoje há inúmeras tentativas de fraude associadas aos cartórios. Para o cliente em geral, autenticar ou reconhecer firma é um ato burocrático e corriqueiro, mas para o Tabelião é um serviço perigoso em que o risco de se arcar com prejuízos é alto.

**O Testamento** é o serviço somente autorizado ao Tabelião. Somente ele tem esta designação dentro da serventia. É uma ato solene e tem a natureza de garantir a vontade da parte após seu falecimento.

### **3.3 Caso Cartório Volpi**

Em maio do ano de 2009 a atual administração começou a pensar em uma nova proposta salarial para os funcionários do Tabelionato. A estrutura que vigorava naquele período era a estrutura salarial fixa.

Como a atual tabela de custas da Corregedoria de Justiça do Estado do Paraná é do ano de 2002 e os custos operacionais receberam um upgrade considerável nos seus valores, a estrutura salarial fixa não estava mais suprindo as despesas para a execução de cada serviço. Um estudo contratado revelou que o custo para alguns serviços estava maior que a receita proposta pela tabela de custas.

A pesquisa abaixo pode nos orientar sobre os custos dos serviços:

## CARTÓRIO VOLPI - RESULTADOS

### ESCRITURA: DIVÓRCIO E SEPARAÇÃO COM PARTILHA DE BENS

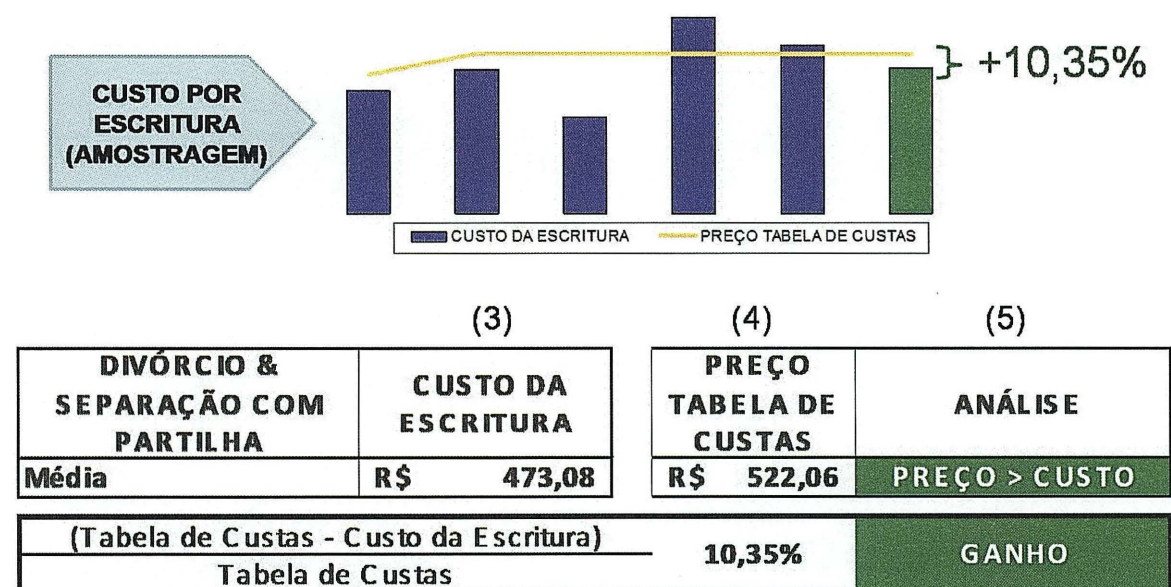
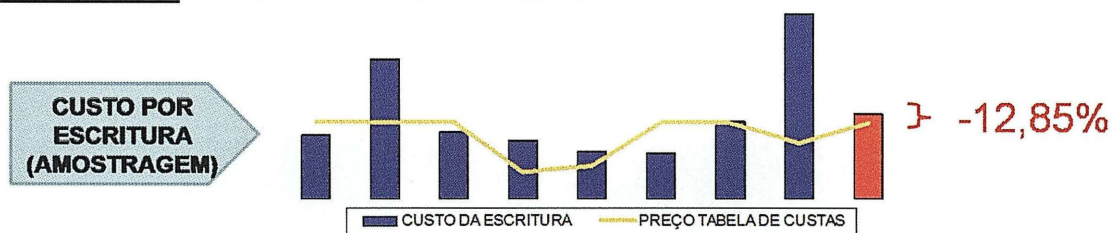


Fig 6 – Custos de Escritura – Divórcio e Separação com partilha de bens

# CARTÓRIO VOLPI - RESULTADOS

## ESCRITURA: INVENTÁRIO COM BENS



	(3)		(4)	(5)
<b>INVENTÁRIO COM BENS</b>	<b>CUSTO DA ESCRITURA</b>		<b>PREÇO TABELA DE</b>	<b>ANÁLISE</b>
Média	R\$ 589,14		R\$ 522,06	PREÇO < CUSTO
(Tabela de Custas - Custo da Escritura)			-12,85%	PERDA
Tabela de Custas				

Fig. 07 – Escritura – Inventário com Bens

## CARTÓRIO VOLPI - RESULTADOS

### RESULTADO FINAL: ESCRITURAS COM BENS

Dessa forma, a média geral das escrituras com bens (divórcio e separação) é a seguinte:

(3)		(4)	(5)
ESCRITURAS COM BENS	CUSTO DA ESCRITURA	PREÇO TABELA DE	ANÁLISE
Média	R\$ 544,50	R\$ 522,06	PREÇO < CUSTO
ESCRITURAS COM BENS			
(Tabela de Custas - Custo da Escritura)		-4,30%	PERDA
Tabela de Custas			

Fig. 08 – Resultado Final : Escrituras com Bens.

# CARTÓRIO VOLPI - RESULTADOS

## ESCRITURA: DIVÓRCIO, SEPARAÇÃO E INVENTÁRIO SEM BENS

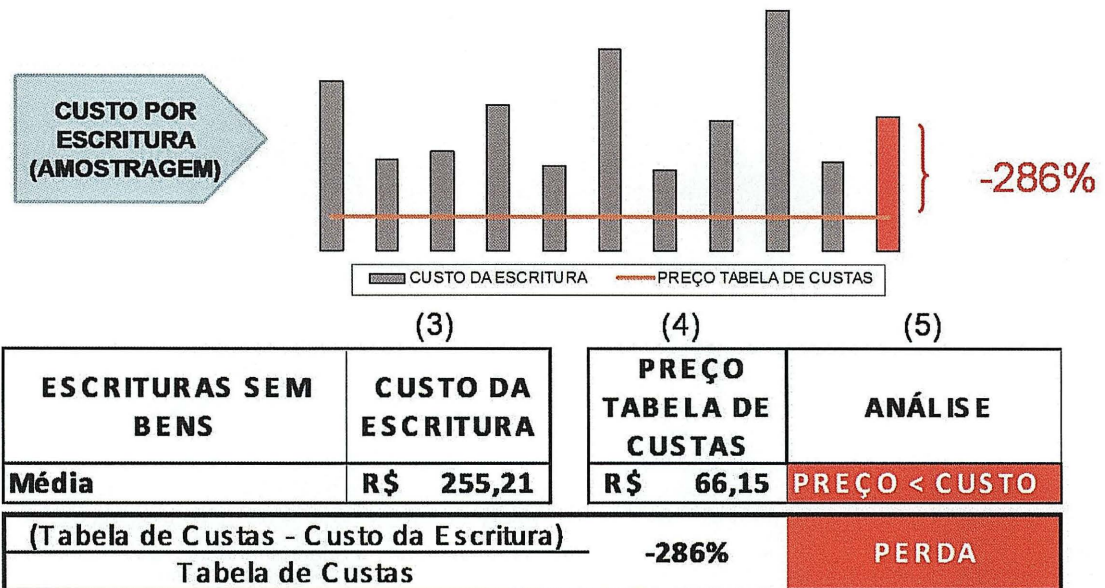


Fig. 09 – Escritura: Divórcio, separação e inventário SEM BENS.

Considerando o levantamento de dados e a amostragem realizada, pode-se concluir que:

- A maior parte dos serviços realizados pelo cartório está abaixo da tabela de custas:
  - Todos, exceto divórcio e separação com bens;
- Os valores de referência da tabela de custas estão desatualizados, pois se utiliza quase sempre a faixa superior da tabela de custas (R\$ 522,06);
- A taxa cobrada por escrituras sem bens tem a maior defasagem de preço (- 286%);
- Foi identificado um tempo mínimo para elaboração das escrituras, independente das variáveis quantidade ou valor de bens;

- Além do tempo mínimo, foi identificada uma suave correlação positiva entre o tempo para elaboração das escrituras e a quantidade de bens imóveis.

**Fonte: IBQP 2008**

Neste estudo realizado foi usada a tabela de custas da Corregedoria Geral de Justiça e que se encontra abaixo para consulta

Como podemos observar na tabela abaixo há uma estrutura que não é progressiva. Esta tabela principalmente para o setor de escrituras não é muito justa, isto se deve ao fato de que os imóveis estão em alta desde março de 2009 e não há muitos imóveis com valor inferior a R\$ 23.730,00. Então todos os imóveis acima deste valor vão vislumbrar custas de R\$ 522,06, ou seja, se um cliente nosso comprar um imóvel de R\$ 25.000,00 e outra comprar um de R\$ 2.500.000,00 vai pagar o mesmo valor pela escritura. A responsabilidade do tabelionato sobre algumas transações é muito grande e o risco para operar fica altíssimo quando o valor do imóvel é muito alto.

## TABELA XI

### ATOS DOS TABELIÃES

	VRC	R\$	CPC
<b>I. Reconhecimento de Firma:</b>			
a) sem valor declarado.....	21,73	2,28	
b) com valor declarado, e por autenticidade.....	43,60	4,57	
<b>II. Autenticações de papéis, documentos e fotocópias, por ato</b>	20,00	2,10	
<b>III. Procuração:.....</b>	384,62	40,38	
- Por outorgante ou outorgado que acrescer.....	10,00	1,05	
- Em causa própria, metade das custas do item IV desta tabela.			
<b>IV. Escrituras: (incluído o traslado) sem valor declarado 50% do item 1º da tabela abaixo.</b>			

	VRC	R\$	VRC	R\$	CPC
Até 56.000,00	56.000,00	5.880,00	1.260,00	132,30	Vide nota 4
Até 66.000,00	66.000,00	6.930,00	1.485,00	155,92	"
Até 76.000,00	76.000,00	7.980,00	1.710,00	179,55	"
Até 86.000,00	86.000,00	9.030,00	1.935,00	203,17	"
Até 96.000,00	96.000,00	10.080,00	2.160,00	226,80	"
Até 106.000,00	106.000,00	11.130,00	2.385,00	250,42	"
Até 116.000,00	116.000,00	12.180,00	2.610,00	274,05	"
Até 126.000,00	126.000,00	13.230,00	2.835,00	297,67	"
Até 136.000,00	136.000,00	14.280,00	3.060,00	321,30	"
Até 146.000,00	146.000,00	15.330,00	3.285,00	344,92	"
Até 156.000,00	156.000,00	16.380,00	3.510,00	368,55	"
Até 166.000,00	166.000,00	17.430,00	3.652,00	383,46	"
Até 176.000,00	176.000,00	18.480,00	3.872,00	406,56	"
Até 186.000,00	186.000,00	19.530,00	4.092,00	429,66	"
Até 196.000,00	196.000,00	20.580,00	4.312,00	452,76	"
Até 206.000,00	206.000,00	21.630,00	4.532,00	475,86	"
Até 216.000,00	216.000,00	22.680,00	4.752,00	498,96	"
Até 226.000,00	226.000,00	23.730,00	4.972,00	522,06	"

OBS: - Esta Tabela não é progressiva.

	VRC	R\$	CPC
<b>V. Testamentos:</b>			
a) Público.....	2.000,00	210,00	Vide nota 4
b) Aprovação de testamento cerrado.....	300,00	31,50	Vide nota 4
c) Revogação.....	1.000,00	105,00	Vide nota 4

<b>VI.</b> Constituição de Condomínio e Divisão ou Partilha amigável..... por unidade, mais.....	1.000,00 40,00	105,00 4,20	Vide nota 4 Vide nota 4
<b>VII.</b> Certidões:			
a) Procurações.....	40,00	4,20	0,00
b) de escritura - primeira folha.....	30,00	3,15	0,00
por página que crescer.....	9,00	0,95	0,00
<b>VIII.</b> Pública forma:			
a) primeira folha.....	46,00	4,83	0,00
b) por página que crescer.....	30,00	3,15	0,00
<b>IX.</b> Buscas: por dez (10) anos ou fração.....	6,00	0,63	0,00
<b>X.</b> Tratando-se de um só adquirente ou devedor, pessoa física, numa única escritura que versar sobre diversas unidades de um mesmo loteamento ou edifício condominial, as custas serão cobradas pela forma abaixo: a) pelas três (3) primeiras unidades, custas integrais; b) cada uma das demais unidades, 80% (oitenta por cento) das custas integrais.			

**NOTAS:**

1. Escritura de contrato de financiamento dentro do Plano Nacional de Habitação, a metade das custas fixadas.
2. Nenhum acréscimo será devido pela transcrição nas escrituras de alvarás, talões de sisa, certidões e outros papéis necessários à perfeição ao ato.
3. No título que haja incidência de imposto de transmissão de bens imóveis e do direito a ele relativo, as custas deverão ser cobradas pela avaliação dada ao imóvel para aquela incidência.
4. O recolhimento do CPC das custas devidas pelos atos praticados é de 4%, 5% e 6%, respectivamente, nas comarcas de entrância inicial, intermediária e final (Lei n.º 10.546/93)

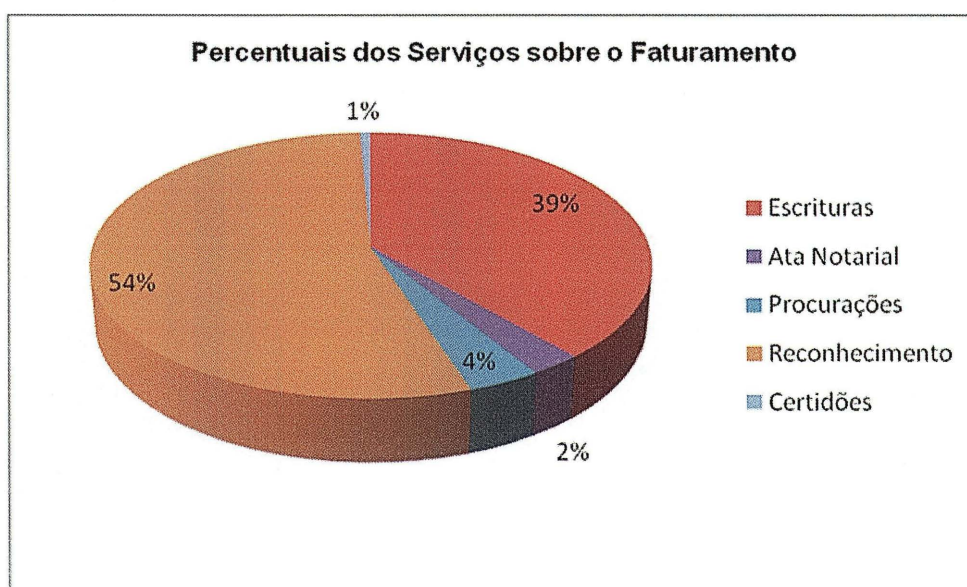
**OBS:** O recolhimento do CPC já está incluído nas custas.

**Fig. 10 – Tabela de Custas – Adaptado – [www.tj.pr.gov.br](http://www.tj.pr.gov.br)**

Baseando-se nos estudos contratado e nos balancetes mensais, o Cartório Volpi começou a estudar medidas para garantir uma receita mais atrativa. Os custos para operar estavam altos e a tabela de custas era insuficiente para se manter a estrutura.

### 3.3.1 Setores x Produtividade

Os setores responsáveis pelo faturamento do Tabelionato são a Ata Notarial, Escrituras, Procuраções/Declarações, Certidões, Reconhecimento/Autenticações.



**Fig.11 – Percentuais dos Serviços sobre o Faturamento**

O gráfico acima revela a participação que cada setor tem na receita do tabelionato.

Como a produtividade depende de fatores que estão intimamente ligados aos processos e as pessoas que participam deles, vamos fazer um breve estudo da influência de alguns setores na produtividade do Tabelionato .

A produtividade de um Tabelionato de Notas é baseada em características de cada setor.

A tabela abaixo vislumbra alguns fatores por setor:

ESCRITURAS	RECONHECIMENTO	ATAS	CERTIDÕES	PROCURAÇÕES
EPE=ESCRITURAS POR ESCRIVENTE	RPE= RECONHECIMENTO POR ESCRIVENTE	APE = ATAS POR ESCRIVENTE		PPE= PROCURAÇÕES POR ESCRIVENTE
EPRE = ESCRITURAS PRENOTADAS POR ESCRIVENTE	APE= AUTENTICAÇÕES POR ESCRIVENTE			
PRE = EPRE/EPE (ÍNDICE DE PRENOTAÇÃO POR ESCRIVENTE)	APF = ATENDIMENTOS POR FUNCIONÁRIO			

**Tabela 3 – Índices por Setor**

EPE = total de escrituras por escrevente em determinado período de tempo

EPRE = total de escrituras prenotadas por escrevente em determinado período de tempo.

PRE = EPRE/EPE total de escrituras PRENOTADAS por escrevente sobre o total de escrituras em determinado período de tempo.

Por exemplo, em avaliação mensal:

Se EPE = 45, então este é o número de escrituras lavradas=efetivamente realizadas pelo escrevente "X" em 30 dias.

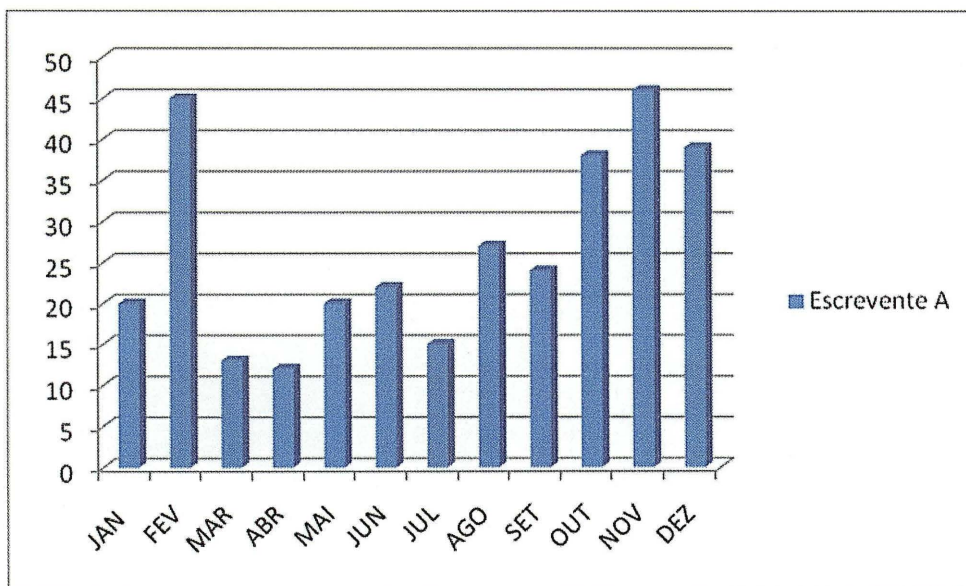
Se neste período as escrituras realizadas forem encaminhadas ao registro e voltarem por algum erro então houve uma " prenotação " do registro de imóveis. Este índice influi negativamente na produtividade do escrevente.

EPRE = 5, este é o número de escrituras prenotadas no período analisado.

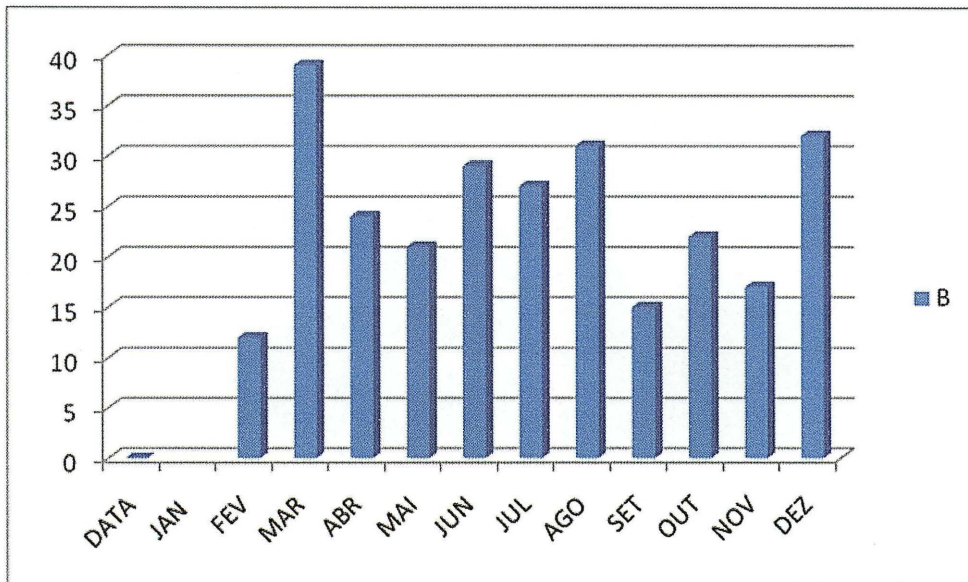
Agora o PRE = EPRE/EPE = 5/45 = 0,1111 ou seja o Índice de prenotação do Escrevente "X" é de 11 por cento. Se analisarmos algebricamente este índice, então a cada nove escrituras realizadas o Escrevente X faz uma com algum erro ou documento não apresentado ao registro. A prenotação é um retrabalho e exige mais

despesa e tempo de entrega ao cliente. Isto afeta diretamente o desempenho do Escrevente e conseqüentemente a produtividade do setor. Não devemos nos esquecer também que o tempo é fixo, ou seja, não vamos conseguir diminuir o tempo de elaboração de uma escritura, isto nos permite somente aumentar o número de escrituras por período.

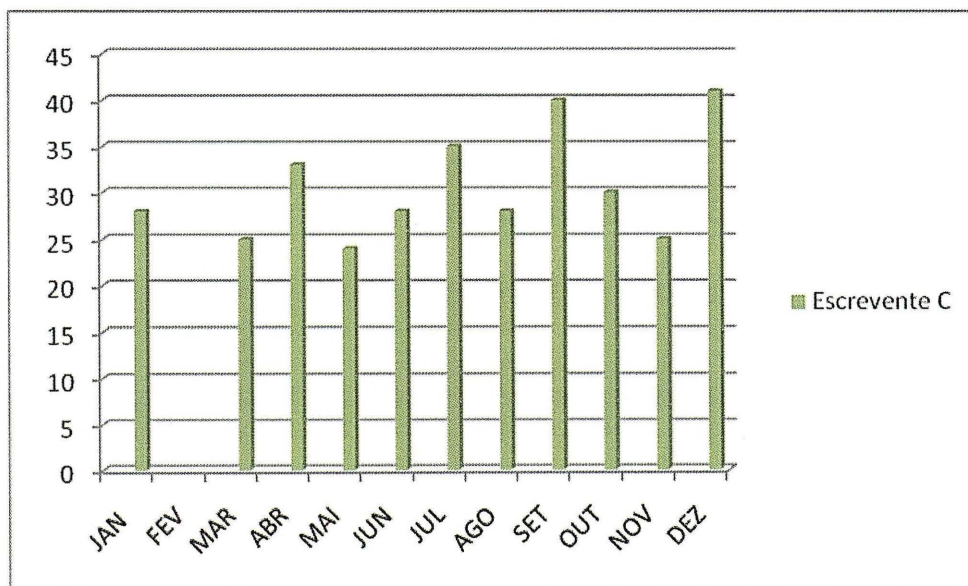
Abaixo o desempenho de três escreventes do setor de Escrituras medido pelo EPE ( Escrituras por Escrevente) mensal. Dados dos meses do ano de 2009.



**Fig. 12 – Escrituras realizadas - ano 2009 - Escrevente A – Fonte: Volpi**

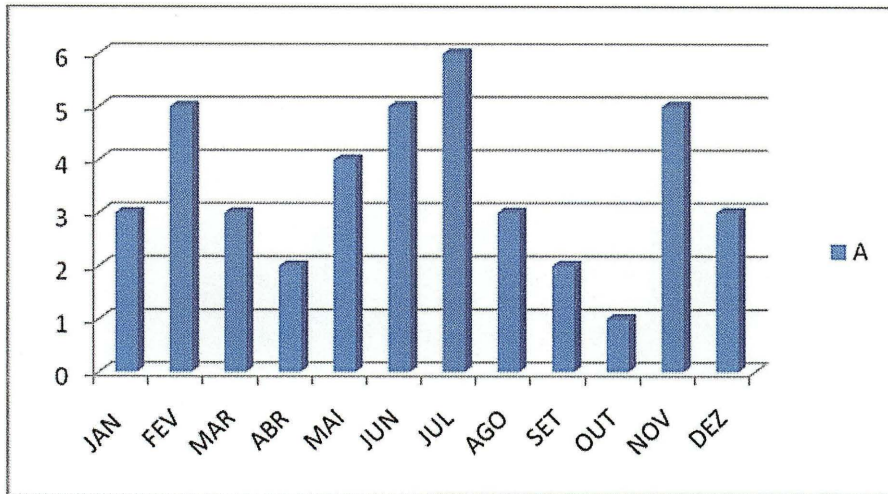


**Fig. 13 – Escrituras realizadas - ano 2009 - Escrevente B – Fonte: Volpi**

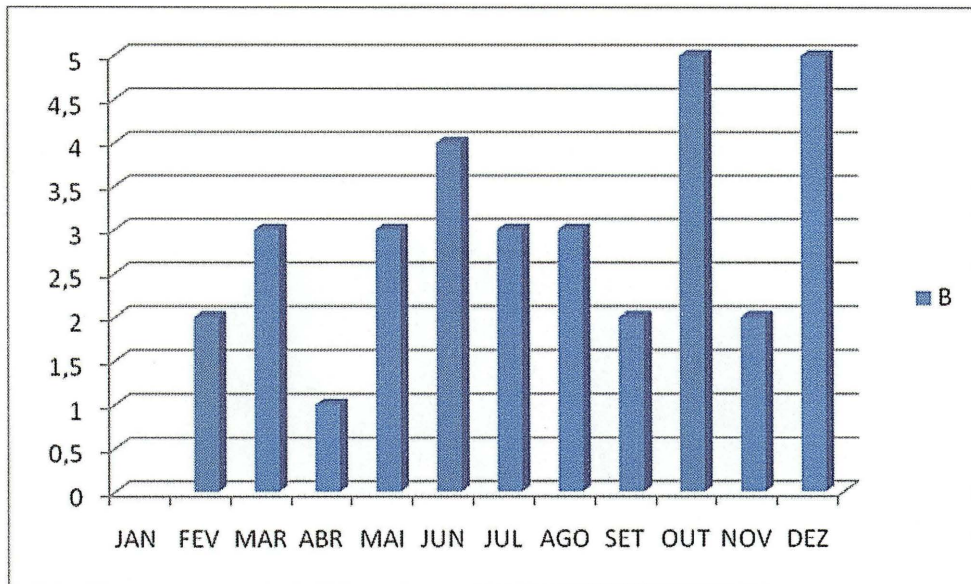


**Fig. 14 – Escrituras realizadas - ano 2009 - Escrevente C – Fonte: Volpi**

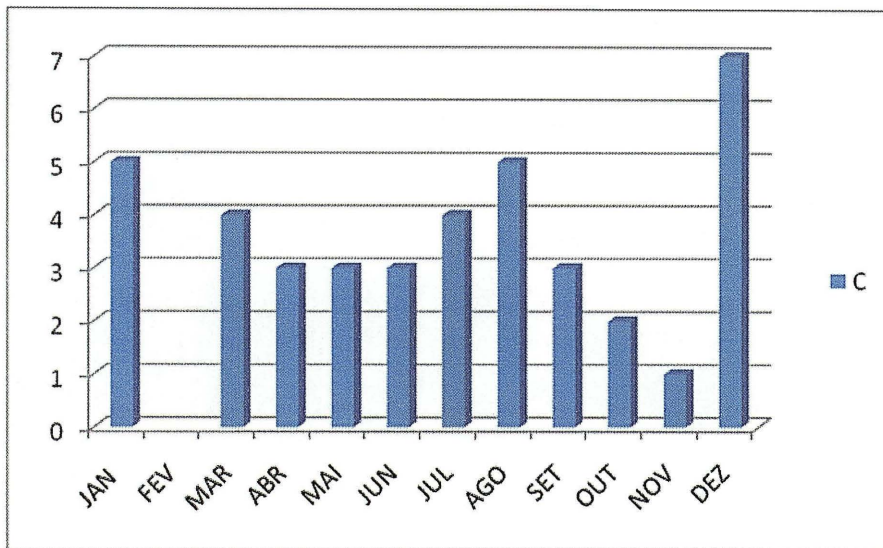
Agora o EPRE = total de escrituras prenotadas por escrevente em determinado período de tempo. Observemos os gráficos abaixo:



**Fig. 15 – Escrituras prenotadas -ano 2009 - Escrevente A – Fonte: Volpi**



**Fig. 16 – Escrituras prenotadas - ano 2009 - Escrevente B - Fonte Volpi**



**Fig. 17 – Escrituras prenotadas - ano 2009 - Escrevente C – Fonte: Volpi**

A produtividade do setor de Escrituras atualmente é medida pela média do desempenho de todos os escreventes do setor. Ou seja, a produtividade de cada um influencia diretamente no seu cálculo.

Então dos gráficos acima podemos analisar os dados dos Escreventes A , B e C e tentar reproduzir a produtividade do setor.

O índice de prenotação por Escrevente é obtido do quociente entre o número de escrituras prenotadas sobre o número de escrituras por Escrevente.

$$\text{PRE} = \text{EPRE}/\text{EPE}$$

A Tabela abaixo nos revela os índices de prenotação por Escrevente:

2009	A	B	C
JAN	15,00%		17,86%
FEV	11,11%	16,67%	
MAR	23,08%	7,69%	16,00%
ABR	16,67%	4,17%	9,09%
MAI	20,00%	14,29%	12,50%
JUN	22,73%	13,79%	10,71%
JUL	20,00%	11,11%	11,43%
AGO	11,11%	9,68%	17,86%
SET	8,33%	13,33%	7,50%
OUT	2,63%	22,73%	6,67%
NOV	10,87%	11,76%	4,00%
DEZ	7,69%	15,63%	17,07%

**Tabela 4 – prenotação por Escrevente –Ano 2009 - Fonte: Volpi**

O Escrevente A, por exemplo, tem um índice de prenotação de 15% para o mês de janeiro de 2009.

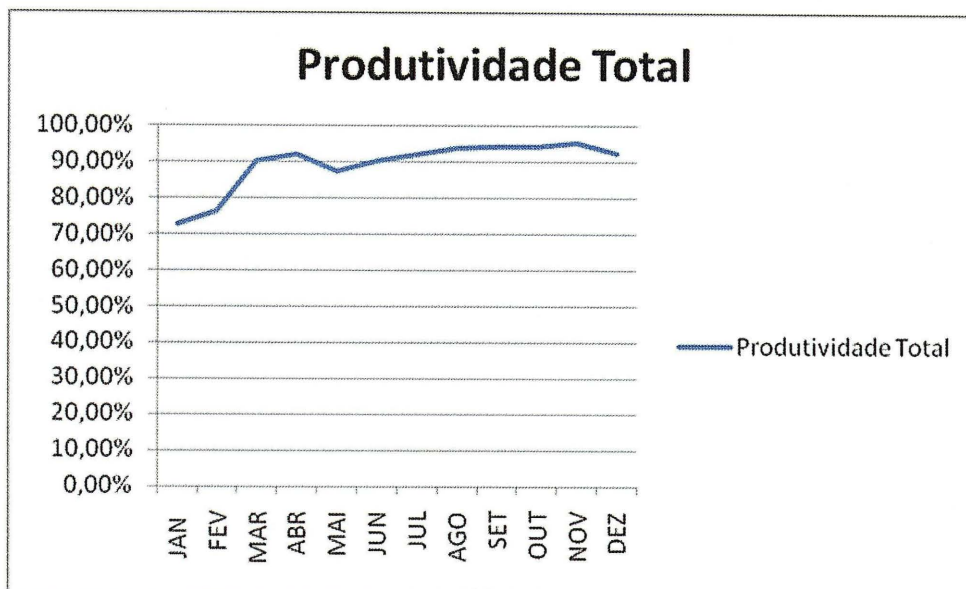
A sua produtividade é a quantidade de Escrituras efetivamente lavradas e registradas sem prenotar, que são feitas mensalmente, ou seja, a produtividade esperada é 100%. Com um índice de 15% de prenotação a sua produtividade efetiva é de 85%.

Produtividade de cada escrevente do ano de 2009:

2009	A	B	C
JAN	85,00%		82,14%
FEV	88,89%	83,33%	
MAR	76,92%	92,31%	84,00%
ABR	83,33%	95,83%	90,91%
MAI	80,00%	85,71%	87,50%
JUN	77,27%	86,21%	89,29%
JUL	80,00%	88,89%	88,57%
AGO	88,89%	90,32%	82,14%
SET	91,67%	86,67%	92,50%
OUT	97,37%	77,27%	93,33%
NOV	89,13%	88,24%	96,00%
DEZ	92,31%	84,38%	82,93%

**Tabela 5 – produtividade por escrevente – 2009 – Fonte: Volpi**

A produtividade do setor então será a média das produtividades de cada um.

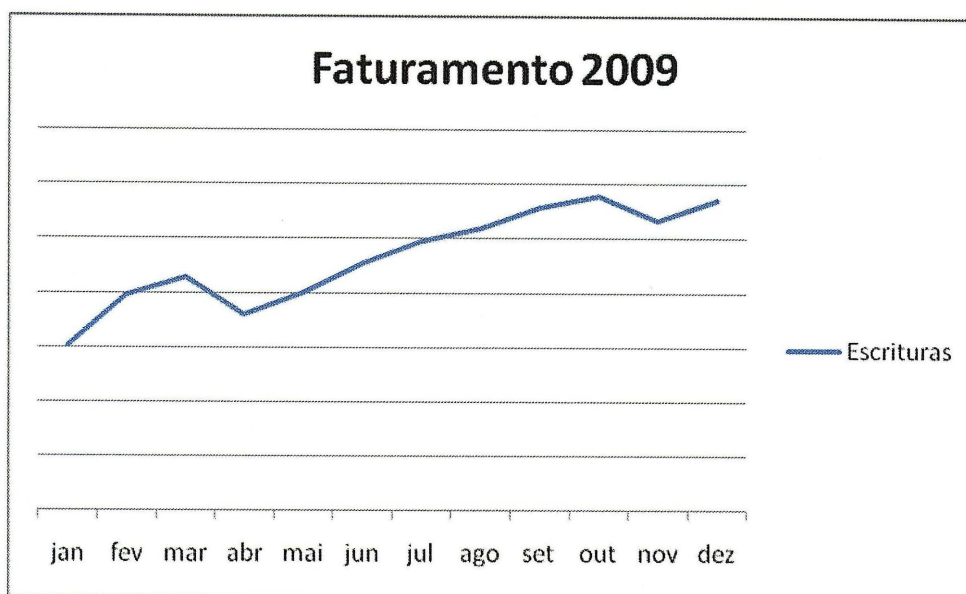


**Fig 18 – Produtividade Total de Escrituras 2009 – Fonte:Volpi**

Esta é uma amostra do cálculo da produtividade do setor de Escrituras, atualmente o setor tem 10 Escreventes e a produtividade do setor para este ano está acima dos 90% conforme dados fornecidos pelo tabelionato. O gráfico acima tem no uma variação na produtividade total durante quase todo o primeiro semestre e um crescimento mais sintomático durante o segundo semestre. Devemos levar em conta também que para o Volpi não é interessante crescer demais em um mês e cair o desempenho no mês seguinte. O ideal é o crescimento, mas o mais importante é manter uma média de produtividade acima dos 90%. Este valor garante um fôlego ao tabelionato e beneficia toda a cadeia produtiva da empresa.

A produtividade afeta diretamente todos os setores do tabelionato, mas o que mais se sobressalta é o setor de escrituras. O setor de reconhecimento não depende unicamente de um grupo para se medir o desempenho do setor. O reconhecimento tem uma produtividade baseada no rendimento dos índices financeiros. Alguns fatores influenciam na produtividade. Qualificação dos profissionais contratados e as condições tecnológicas do setor, pois é quase que totalmente informatizado.

O gráfico abaixo mostra o faturamento do tabelionato no ano de 2009. Lembrando que até maio deste ano a estrutura era a salarial fixa e de junho a dezembro testou-se a variável.



**Fig. 19 – Faturamento 2009 – adaptado – fonte: Volpi**

Observando a curva do gráfico podemos ter uma idéia do crescimento acentuado do faturamento do setor após o mês de maio, mês que houve a proposta de se fazer um PLR. “ Não deixa de ser a participação nos lucros uma forma moderna, decorrente do capitalismo, de integração do trabalhador na empresa, por meio da divisão dos resultados obtidos pelo empregador com a colaboração do empregado”(Martins 2009).

A idéia de um PLR foi muito bem recebida, mas a preocupação constante da administração na verdade e a dependência que o tabelionato tem de um setor em específico. Como o setor de escrituras contribui em média com 39% para o faturamento do tabelionato, esta margem de contribuição vem crescendo. O ideal seria que esta margem de contribuição não fosse tão distante do setor de Reconhecimento que atualmente está em 61%. O fato do setor de reconhecimento

ter a maior margem de contribuição coloca o tabelionato em uma situação de dependência do setor que se por algum motivo deixar de faturar como o habitual de todo mês pode resultar em problemas sérios de perda de produtividade total do tabelionato.

A produtividade total tem a influência direta dos dois setores. O cálculo da produtividade total é feita baseando-se nesta margem de contribuição de cada setor. O Tabelionato tem a proposta de manter sempre uma paridade entre os setores para não depender exclusivamente de um produto para compor seu faturamento.

Sem dúvida o que o Tabelionato Volpi considera o fator mais importante na sua produtividade o colaborador, o ser humano por trás da máquina ou um processo, e que é o ponto crucial para um bom desempenho. O conhecimento é o que o Tabelionato “vende”. Este conhecimento está associado a tudo e a todos. O funcionário do conhecimento é quem determina se um serviço pode ou não ser realizado se o cliente está seguro ou não ao participar de um contrato ou simplesmente reconhecer firma. Como num tabelionato de Notas há um compromisso com Leis e regras para confeccionar os serviços, o profissional do conhecimento é quem ameniza os riscos e aumenta as condições para que um negócio aconteça com segurança e com base na ética de nossa sociedade.

Ao Tabelião cabe monitorar o cartório e dizer o que pode ou não quando há dúvidas sobre negócios e serviços.

## **Considerações Finais:**

Este trabalho teve como propósito a análise das relações entre a produtividade de um cartório de notas e as estruturas salariais fixa e variável.

Esta análise revelou o quanto alguns setores são complexos e outros nem tanto em relação ao salário que se paga e o que isso afeta a produtividade. As conclusões sobre o resultado deste estudo são caracterizadas nos tópicos abaixo:

- O faturamento no período variável aumentou consideravelmente, mas não houve um aumento significativo em produtividade. A produtividade não depende exclusivamente do faturamento para seu cálculo e isto talvez tenha reduzido o efeito do faturamento sobre a produtividade. O recado seja o de que “faturar” é preciso, mas “faturar certo” é mais ainda.
- A média de produtividade ficou acima dos 90% e isso transformou-se no objetivo do tabelionato após este estudo, pois isso garante um certo conforto financeiro a empresa.
- Com a adoção de métodos para medir a produtividade os colaboradores voltaram a se preocupar em “fazer bem feito”.
- A estrutura salarial fixa não era tão má, mas de certa forma estava engessando a cadeia produtiva do Volpi.
- A estrutura variável permitiu aos colaboradores e ao tabelionato estipular metas e também a investir em produtividade.
- O teste da estrutura salarial variável é agradável e vista com bons olhos por colaboradores e diretores.

O estudo também mostrou que um novo tipo de colaborador deve ser almejado devido à implantação de uma estrutura variável para os salários. Este colaborador deve ter o perfil de usar o seu conhecimento para a melhoria contínua da estrutura. O profissional que for credenciado para trabalhar sob as regras desta

estrutura vai precisar de conhecimento sobre os riscos e benefícios do programa de forma clara. O mais importante para uma empresa, e que no Tabelionato Volpi está influenciando diretamente a sua produtividade, é o desafio de poder construir um futuro mais justo para quem colabora e para quem paga pela colaboração.

## **Referências:**

- FISHER, Martin, **Como remunerar sua equipe**, 1ª. ed. São Paulo: Clio Editora, 1997
- FONTES, Lauro Barreto. **Princípios da Produtividade**. 1ª.ed. – São Paulo: Atlas, 1966.
- GOMES, Orlando; GOTTSCHALK, Elson, **Curso de Direito do Trabalho**, 8ª Ed, - São Paulo, 1981.
- MARANHÃO, Délio. **Direito do Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1978.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção** – São Paulo: Saraiva, 1999.
- MARTINS, Sergio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Manual do Salário** – São Paulo: LTR, 1984.
- PRADO JR, Antonio Carlos. **Planejando, implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos** – São Paulo: LTr, 1995.
- PONTES, Benedito Rodrigues; SERRANO, Claudia Aparecida. **A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência** – São Paulo: DVS Editora, 2005.
- SAAD, Eduardo Gabriel; SAAD, José Eduardo Duarte; BRANCO, Ana Maria Saad C. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, Comentada)**, 43ª ed.- São Paulo: LTr, 2010.
- SÜSSEKIND, Arnaldo. **Instituições de direito do trabalho**. 21 ed.- São Paulo: LTr. 2003.