



## **Sistema de remuneração: estudo de caso da Empresa de Saneamento Básico de Mato Grosso do Sul**

Thais Regina de Souza Campos<sup>1</sup>

José Roberto Grasiel<sup>2</sup>

Wesley Matheus da Silva Faio<sup>3</sup>

Edriene Barbosa Lima Justi<sup>4</sup>

Jamson Justi<sup>5</sup>

Jadson Justi<sup>6</sup>

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/CPNA)

Universidade Federal do Amazonas (UFAM/ICSEZ)

### **Resumo**

A remuneração é uma recompensa oferecida pela organização aos seus funcionários, em troca de seus serviços, do seu esforço e de seu tempo investido. Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi identificar as características do plano de remuneração utilizado pela Empresa de Saneamento Básico de Mato Grosso do Sul. Para a realização deste trabalho utilizou-se de entrevistas para aquisição de dados primários, pesquisa bibliográfica e elaboração de estudo de caso. Foi identificado que a empresa tem como forma de remuneração um salário base de acordo com cada categoria e ainda oferece planos de incentivos e benefícios, algo que atrai bons profissionais para atuar e dar mais credibilidade aos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Remuneração; Administração.

### **Introdução**

<sup>1</sup> Graduanda em Administração. thaiscampos@gmail.com

<sup>2</sup> Graduando em Administração. jose.grasiel@sanesul.ms.gov.br

<sup>3</sup> Graduando em Administração. wesleyfaio\_ivi@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduada em Administração. Doutora em Desenvolvimento Regional. edriene@gmail.com

<sup>5</sup> Graduado em Engenharia Mecatrônica. Doutorando em Física Ambiental. jamsonjusti@gmail.com

<sup>6</sup> Graduado em Pedagogia. Doutorando em Psicologia. jadsonjusti@hotmail.com



As organizações foram estabelecidas em função da sua capacidade de suprir produtos e serviços para uma sociedade que demanda esses bens. Assim, o sucesso das organizações é fundamental para o próprio avanço da sociedade e seu gerenciamento comprometido com o alcance de seus objetivos torna-se essencial para sua sobrevivência, incluindo todos os seus recursos, inclusive os humanos. Nesse contexto, segundo Chiavenato (2014) as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo.

Ou seja, a remuneração é uma recompensa oferecida pela organização aos seus funcionários, em troca de seus serviços, da sua mão de obra e, de seu tempo investido. Todas as pessoas envolvidas nos processos de produção precisam ser remuneradas dando diferença apenas ao nível operacional que cada cargo exige, além disso, sua importância na atividade da organização é um fator que irá determinar o nível de incentivo que uma precisa.

Isso é destacado por Lacombe (2011) em que ele afirma que qualquer organização tem de obter boa produtividade de seu pessoal e que, geralmente, o pessoal operacional precisa ser estimulado para se interessar pelo aumento da produtividade.

Além de incentivar os funcionários a terem um bom nível de desempenho dentro da empresa, a remuneração também traz soluções para setor de recursos humanos, pois, de acordo com Bohlander e Snell (2014), os salários oferecidos pelos cargos podem aumentar ou limitar a oferta de candidatos.

Assim, o objetivo deste trabalho foi entender as características do plano de remuneração utilizado pela Empresa de Saneamento Básico de Mato Grosso do Sul (SANESUL), incluindo a análise do plano de incentivos, dos planos de benefícios e dos planos salariais.

## **Metodologia**



Para a realização deste trabalho foi utilizado método de entrevistas para aquisição de dados primários, pesquisa bibliográfica em livros e artigos, e, elaboração de um estudo de caso.

Segundo Sabino e Cunha (2016) a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo com a finalidade em colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Já o conceito de entrevista, segundo Júnior e Júnior (2011) trata-se de uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.

De acordo com Lima et al (2012) são alguns propósitos dos estudos de caso: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Finalmente, para levantamento de dados para o estudo de caso, foi feita uma entrevista contendo 5 (cinco) perguntas centrais realizada no dia 16/10/2019 na própria sede da SANESUL localizada no município de Nova Andradina, e foi realizada com Antônio Wilson Martins, gestor de processos da empresa; André Gustavo Ferreira de Oliveira, graduado em administração, ocupante do cargo de Assistente Administrativo (financeiro e recursos humanos); e, Juliana Baptista de Assis, graduada em Letras, ocupante do cargo de Atendente Comercial.

Foram elaboradas as seguintes perguntas.

1. Quais os planos de incentivos que a empresa oferece?
2. Quais os planos de benefícios que a empresa oferece?
3. Qual é o plano salarial da Empresa?
4. Como o plano de metas interfere na remuneração dos empregados da SANESUL?



5. Qual é o custo anual dos empregados para a empresa com salários, férias, gratificações e encargos sociais?

## Resultados e Discussão

### i. Aspectos gerais sobre sistema de remuneração

Para a elaboração de um bom plano de remuneração algumas características principais precisam ser adotadas. As principais características segundo Lacombe (2011): quanto se deve pagar a cada um; que ênfase se deve dar à remuneração financeira em relação ao total das recompensas pelo trabalho; que ênfase se deve dar à tentativa de diminuir os valores pagos; se deve ser implantado um sistema de incentivos para obter melhores desempenhos e, em caso afirmativo, que tipo de sistema.

De acordo com Chiavenato (2014), se uma empresa adota o sistema de incentivos, deve-se elaborar de que forma o trabalhador receberá seus prêmios, que podem vir tanto de caráter monetário, que seria aplicado no próprio salário, ou outros planos salariais e não monetários, que seriam promoções, segurança no emprego, entre outros.

Dessler (2003) complementa que podem ser desenvolvidos planos de incentivos para grupos ou equipes, ou seja, estão diretamente ligados ao desempenho da equipe, em que todos devem estar comprometidos em um só objetivo.

Em uma pesquisa exploratória realizada em quatro empresas, Vilas Boas e Batista (2004) concluíram: a utilização da remuneração por habilidades e/ou competências resultou no aumento da motivação e do incentivo ao desenvolvimento profissional. Isto influenciou positivamente os resultados apresentados pelas empresas.

Simões (2008), por meio de uma pesquisa descritiva analisou a relação entre a remuneração variável e o valor da empresa. Encontrou evidências de que o valor da remuneração variável está relacionado positivamente ao valor da empresa, medido pela soma do valor de mercado da empresa e valor contábil da dívida.

Dias (2010) pesquisou 85 companhias que utilizavam incentivos por meio de opção de ações. Em 36 empresas podiam participar dos planos de opções de ações apenas executivos e/ou empregados em posição de comando. Em 32 companhias a



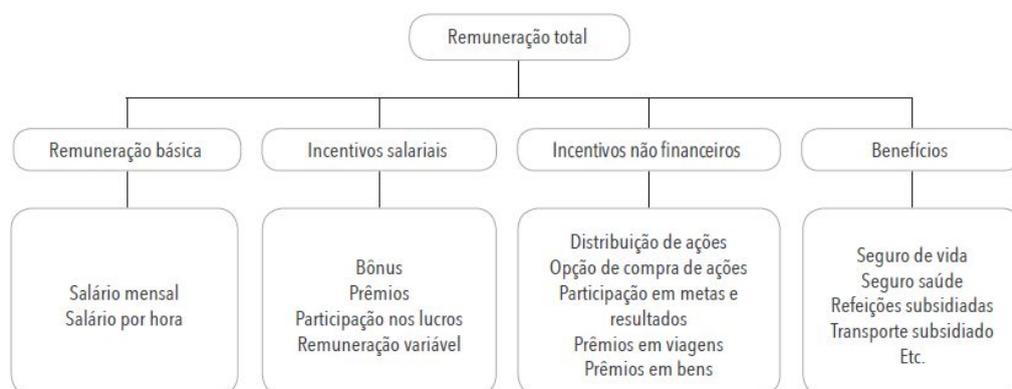
participação abrangia todos os empregados. As demais organizações não tinham especificados os potenciais beneficiários.

Além disso, Lacombe (2011) destaca a adoção de planos de benefícios, que seriam vantagens ou regalias, concedidas pela empresa aos seus empregados de acordo com o desempenho e contribuição para a organização, como uma forma de remuneração indireta e podem ser monetários ou não.

As origens e o crescimento dos planos benefícios sociais devem-se aos seguintes fatores, segundo Chiavenato (2014):

- Atitudes e expectativas das pessoas;
- Exigências dos sindicatos;
- Legislação trabalhista;
- Competição entre as organizações;
- Disputa de talentos;
- Como meio lícito das organizações fazerem deduções de suas obrigações tributárias.

**Figura 1: componentes da remuneração**



Fonte: Chiavenato, 2014.

## ii. Estudo de caso



Fundada em 26 de janeiro de 1979 por meio do Decreto Estadual nº 071/79, a SANESUL, Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul, é uma empresa de economia mista, com autonomia administrativa e financeira, que compõe a administração indireta e está vinculada ao Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. Iniciou suas operações atendendo 17 localidades, com um total de 52.200 ligações de água e esgoto e, atualmente, atende 128 localidades com abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário, sendo 68 municípios e 60 distritos. Para atender a demanda, a SANESUL produz (capta, trata e distribui), em média 9.800.000.000 (nove bilhões e oitocentos milhões) de litros por mês para abastecer 1.519.141 sul-mato-grossenses. Ao todo, são mais de 570 mil ligações de água e 162.562 mil ligações de esgoto, perfazendo um índice de 99,5% de cobertura de água e 43% de cobertura de esgoto.

Além de suas operações básicas a empresa ainda é responsável por programas, projetos e ações de nível social como:

- Universalização do acesso aos serviços de água e esgoto nos municípios operados pela SANESUL;
- Adoção de métodos, técnicas e processos que considerem as peculiaridades dos municípios e a capacidade de pagamento dos cidadãos-usuários;
- Articulação com as políticas de desenvolvimento urbano e regional; de habitação; de combate e erradicação da pobreza; de proteção ambiental e gestão dos recursos hídricos; de promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida;
- Sustentabilidade econômica;
- Transparência das ações, baseada em sistemas de informações e processos decisórios eficientes;
- Respeito ao controle social;
- Segurança, qualidade e regularidade nos serviços prestados.

Todas essas atividades que a empresa realiza estão vinculadas a 3 princípios fundamentais:



- Negócio (campo de atuação da Empresa): Operar sistemas e comercializar serviços de água potável e esgotamento sanitário tratado;
- Missão (motivo pelo qual foi criada a organização, sua finalidade, englobando a filosofia de trabalho em relação aos clientes e a sociedade): Gerir serviços de qualidade em abastecimento de água e esgotamento sanitário, contribuindo para a saúde pública, a preservação ambiental e o desenvolvimento social e econômico de Mato Grosso do Sul;
- Visão (como a Empresa quer ser percebida): Ser a melhor opção em soluções de saneamento básico de Mato Grosso do Sul (SANESUL, 2019).

Ao verificar incentivos e benefícios, de acordo com os dados coletados na empresa, visando o bem-estar do empregado e seus familiares, a mesma investe em plano de saúde, vale alimentação e plano odontológico. Além disso, oferece outros benefícios como: auxílio natalidade, licença-maternidade, auxílio-creche, auxílio-funeral, seguro de vida, auxílio doença e auxílio dependente especial aos empregados que possuem dependentes com limitações física e/ou mentais.

Quanto a composição do plano salarial da empresa, é realizada uma pesquisa de mercado entre as companhias do mesmo setor e aplicado um percentual acima da média para atrair os candidatos a virem fazer parte do seu quadro de empregados.

Em relação a um plano de metas, a empresa trata como uma ferramenta utilizada para medir a capacidade do empregado em executar as tarefas a ele confiada. Para tanto, a empresa oferece um abono de até 110% de seu salário base, ou seja, como se fosse um décimo quarto salário todo ano e sempre no mês de março.

Perguntado sobre o custo anual dos empregados para a empresa com salários, férias, gratificações e encargos sociais, foi apontado que, em 2018, a empresa repassou a seus empregados o montante de R\$ 1.149.000,00 (um milhão cento e quarenta e nove mil) como forma de pagamentos.

Destaca-se na pesquisa, que, além desses planos de incentivos, a empresa SANESUL também apresenta o plano de metas que pode ser chamado de gratificação por resultado que influencia diretamente na questão de remuneração.



A gratificação por resultados está ligada diretamente com a operação da empresa, ou seja, e um conjunto de metas imposto pela própria empresa que segue determinados parâmetros de avaliação, onde se forem cumpridas todas as metas se recebe um valor adicional ao salário que geralmente vem depositado no mês de março.

Essa gratificação leva em conta os seguintes pontos:

- Faturamento: meta no mínimo 98% de um total de 100 %;
- Perda por ligação: meta varia de unidade para unidade;
- Ordem de serviço (OS): meta no mínimo 80% de um total de 100%;
- Índice de qualidade da água (IQA): meta no mínimo 93% de um total de 100%;

Se a unidade alcançar esses valores ela atinge um percentual na soma para definir a gratificação. Ou seja, ao cumprir essas metas a unidade fez sua parte.

A final desse resultado é realizada outra conta para definir qual será a remuneração que cada unidade vai receber, que pode ser diferente entre regionais, sede e unidades.

Na regional, a remuneração é feita da seguinte forma: 40% depende das suas próprias metas; 25% depende do indicador da regional; 20% depende da média das unidades. Ou seja, unidade depende da sede e a sede depende das unidades. Também, 15% depende do custo da empresa toda.

Nas unidades: 60% depende de suas próprias metas; 25% do indicador da regional toda; 15% está ligado ao custo.

Lembrando que as metas de cada unidade são os mesmos pontos em que se tem que buscar cumprir as porcentagens de arrecadação, perda, OS, IQA. Outra questão é que na formação da gratificação e possível observar a dependência que a unidade tem com a sede assim como a sede depende da unidade no alcance das metas da empresa.

Verificou-se, também, que, levando em consideração os sistemas remuneratórios, conclui-se que a SANESUL está inserida nos seguintes modelos:

- Remuneração fixa: (tabela pré-estabelecida) que pode variar de acordo com adicionais por tempo de serviço (4% a cada quinquênio) ou por merecimento (através de avaliação de desempenho).



- Remuneração por cargo: Há uma tabela de cargos de confiança (livre nomeação e livre exoneração) que atribui uma remuneração diferenciada às demais funções.
- Igualitarismo dentro das funções: Por se tratar de uma estatal onde contrata-se (via de regra) por concursos públicos, segue um modelo de tabela remuneratória, o que indica um ponto de partida igualitário, que pode variar de acordo com a função exercida ou tempo de serviço.
- Prêmios monetários: Através da gratificação por resultados supracitada.
- Remuneração aberta: Por se tratar de estatal as remunerações obedecem ao modelo de portal de transparência.
- Remuneração centralizada: É estabelecida por lei e atualizada por acordo coletivo de trabalho.

### **Considerações Finais**

Foi identificado que a Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul tem como forma de remuneração um salário base de acordo com cada categoria, ou função, e ainda oferece planos de incentivos e benefícios, algo que atrai bons profissionais para atuar e dar mais credibilidade aos serviços prestados.

Além de seguir as leis trabalhistas (CLT), a Companhia segue normas estabelecidas em acordo coletivo de trabalho (renovado anualmente por assembleia entre os funcionários e empresa), que estabelece regras e dispõe sobre benefícios, tais como: auxílio-funeral, auxílio-creche, plano de saúde, odontológico, auxílio-educação e etc. Além disso, possui um sistema de gratificação por resultados (popularmente denominado de décimo quarto salário) através de metas estabelecidas, quais sejam: qualidade da água, índices de perda por ligação, faturamento, eficiência (serviços executados) e gastos financeiros.

Neste sentido, a forma de remuneração, incentivos e benefícios da Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul faz com que ela se posicione como razoável empregador. Exemplo disso é o tempo de serviço que há entre funcionários da empresa onde é comum encontrar pessoas que estão trabalhando a trinta ou até quarenta anos na mesma empresa.



## Referências

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 3ª ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DIAS, W. O. **Remuneração variável nas empresas brasileiras: estudo de determinantes da utilização de *stock options***. 2010. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-8GDMEF/1/dissertacao\\_warley\\_de\\_o\\_liveira\\_dias.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-8GDMEF/1/dissertacao_warley_de_o_liveira_dias.pdf). Acesso em >. Acesso em: 25 de julho de 2019.

JÚNIOR, A. F. B.; JÚNIOR, N. F. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011. Disponível em <https://met2entrevista.webnode.pt/files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; NETO, O. R. M.; PELEIAS, I. R. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 6, n. 14, p. 127-144, 2012. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/45403>. Acesso em 20 de setembro de 2019.

SABINO, L. A. M.; CUNHA, N. C. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. **Getec**, Monte Carmelo, v.5, n. 10, p 1-11, 2016. Disponível em <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/785>. Acesso em 15 de setembro de 2019.

SANESUL, Disponível em: <http://www.sanesul.ms.gov.br/>, acessado 30/09/2019.

SIMÕES, A. F. **Análise da relação entre remuneração variável e valor da empresa: o caso de uma siderúrgica de grande porte**. 2008. 65 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2008. Disponível em:



V Congresso Interdisciplinar de  
Pesquisa, Iniciação Científica e Extensão Universitária  
VIII Semana da responsabilidade social  
e extensão universitária  
Centro Universitário Metodista  
Izabela Hendrix

Ciência e Tecnologia: universidade, sustentabilidade  
e desenvolvimento econômico

Belo Horizonte, 21 a 24 de Setembro de 2020

[http://legado.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/8/Dissertacao%20Andrea%20Furta%20do.pdf](http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Andrea%20Furta%20do.pdf). Acesso em: 17 de agosto de 2019.

VILAS BOAS, A. A.; BATISTA, L. G. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 1-11, maio 2004. Disponível em:  
<<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/423>>. Acesso em: 27 de agosto de 2019. doi:<https://doi.org/10.5329/RECADM.20040301004>.