

Sistema de remuneração: estudo de caso da empresa de saneamento de Mato Grosso do Sul

Remuneration system: case study of the Mato Grosso do Sul sanitation company

DOI:10.34117/bjdv7n12-305

Recebimento dos originais: 12/11/2021

Aceitação para publicação: 09/12/2021

Thais Regina de Souza Campos

Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,
Brasil

E-mail: thaiscamphos@gmail.com

Wesley Matheus da Silva Faio

Graduando em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,
Brasil

E-mail: wesleyfaio_ivi@hotmail.com

José Roberto Grasiel

Graduando em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,
Brasil

E-mail: jose.grasiel@sanesul.ms.gov.br

Edrilene Barbosa Lima Justi

Doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional pela UNIDERP
ANHANGUERA

Professora pesquisadora da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,
Brasil

E-mail: edrilene@gmail.br

Jamson Justi

Doutorando em Física Ambiental pela Universidade Federal de Mato Grosso
Professor pesquisador da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,
Brasil

E-mail: jamson.justi@ufms.br

Jadson Justi

Mestre em Psicologia pela Universidade Católica Dom Bosco
Professor pesquisador da Universidade Federal do Amazonas
Estrada Parintins-Macurany, n. 1805, Jacareacanga, Parintins, AM, Brasil

E-mail: jadsonjusti@hotmail.com

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 é compreender as características do plano de remuneração utilizado pela Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul, incluindo a análise dos planos de incentivos, benefícios e salariais. Metodologicamente esta pesquisa enquadra-se como um estudo de caso no qual utilizou-se de entrevistas com o Gestor de Processos, o Assistente Administrativo (financeiro e recursos humanos) e a Atendente Comercial para produção de dados. 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 contribuir com mais credibilidade aos serviços prestados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Remuneração, Administração.

ABSTRACT

Compensation is a reward offered by the organization to its employees, in exchange for their services, their effort and their time invested. Thus, the objective of this work is to understand the characteristics of the remuneration plan used by the Sanitation Company of Mato Grosso do Sul, including the analysis of incentive, benefit and salary plans. Methodologically, this research is framed as a case study in which interviews with the Process Manager, the Administrative Assistant (financial and human resources) and the Sales Assistant were used for data production. It was identified that the company pays a base salary according to each category as a form of remuneration and also offers incentive and benefit plans, something that attracts good professionals to work and contribute with more credibility to the services provided.

Keywords: People management, Compensation, Administration.

1 INTRODUÇÃO

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. Logo, as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. E, elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho, as metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo (CHIAVENATO, 2014).

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. Isso é destacado por Lacombe (2011) ao afirmar que qualquer organização tem que obter boa produtividade

de seu pessoal e que, geralmente, o pessoal operacional necessita ser estimulado para se interessar pelo aumento da produtividade.

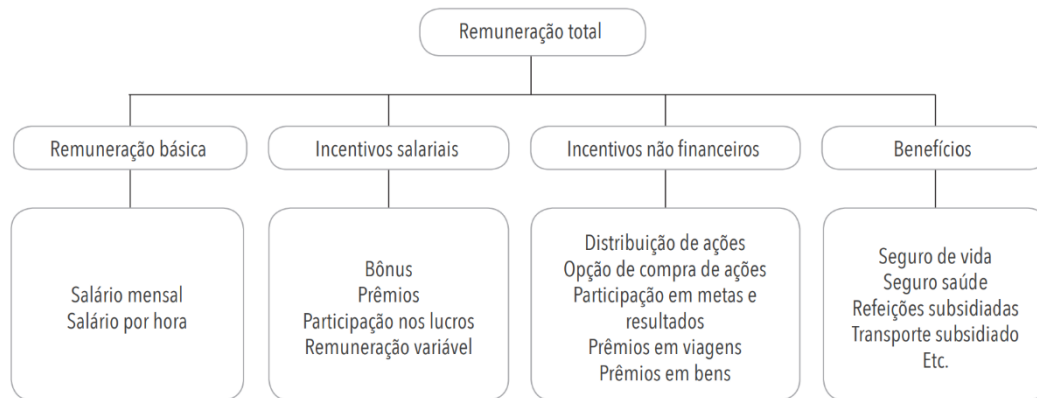
Além de incentivar os funcionários a terem um bom nível de desempenho dentro da empresa, a remuneração também traz soluções para setor de recursos humanos, pois, os salários oferecidos pelos cargos podem aumentar ou limitar a oferta de candidatos (BOHLANDER; SNELL, 2014). Nesse contexto, segundo a teoria do Capital Humano, no qual discorre baseada em escolaridade e experiência, há uma interdependência entre a qualificação do trabalhador e a renda pessoal, em que o trabalhador deve decidir em manter-se no mercado de trabalho sem nova formação ou gastar tempo especializando-se e futuramente aumentar sua produtividade e ganhos com sua qualificação. Além disso, é válido mencionar que as características individuais dos trabalhadores determinam suas oportunidades no mercado (MANTOVANI; SOUZA; GOMES, 2019; MINCER, 1958; MULS, 1999; SCHULTZ, 1964).

Por outro lado, na teoria da segmentação do mercado (mercado dual), o salário de um funcionário não é determinado apenas por sua escolaridade, como afirma a teoria do capital humano, mas também por sua produtividade e ocupação em que está inserido influenciado pelo tipo de empresa e também pela característica do emprego que o trabalhador se encontra (MANTOVANI; SOUZA; GOMES, 2019; SILVA, 2006; SOUZA, 1978). Contudo, o objetivo deste trabalho é compreender as características do plano de remuneração utilizado pela Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul (SANESUL), incluindo a análise dos planos de incentivos, benefícios e salariais.

2 ASPECTOS GERAIS SOBRE SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

Para a elaboração de um bom plano de remuneração algumas características principais precisam ser adotadas. Segundo Lacombe (2011), as principais características são: a) quanto se deve pagar a cada um; b) que ênfase se deve dar à remuneração financeira em relação ao total das recompensas pelo trabalho; c) que ênfase se deve dar à tentativa de diminuir os valores pagos; d) 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. E, como complementação traz-se a Figura 1 como componentes da remuneração.

Figura 1 - Componentes da remuneração



Fonte: Chiavenato (2014, p. 241).

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 realizada com quatro empresas, Vilas Boas e Batista (2004) concluíram que 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. E, 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. No mais, Dias (2010) pesquisou 85 companhias que utilizavam incentivos por meio de opção de ações. Em 36 empresas (42,4%), apenas executivos e/ou empregados em posição de comando podiam participar dos planos de opções de ações. Em 32 companhias (37,6%), 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. Segundo Chiavenato (2014), as origens e o crescimento dos planos de benefícios sociais devem-se aos seguintes fatores; a) atitudes e expectativas das pessoas; b) exigências dos sindicatos; c) legislação trabalhista; d) competição entre as organizações; e) disputa de talentos; f) como meio lícito das organizações fazerem deduções de suas obrigações tributárias.

3 MÉTODO

Para a realização deste estudo foi utilizado o método estudo de caso como o mais pertinente para se atingir o objetivo proposto. Lima *et al.* (2012) mencionam propósitos deste método (estudo de caso): a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

É válido mencionar que esta pesquisa utilizou-se de entrevista para a produção de dados. E, segundo Britto Júnior e Feres 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 esforço de tempo. Logo, a entrevista foi realizada fora do horário de expediente para não atrapalhar as atividades laborativas.

Contudo, a entrevista em questão conteve cinco questões centrais realizadas em outubro de 2019 na sede da SANESUL localizada no município de Nova Andradina, MS, e foi realizada com seu Gestor de Processos, o Assistente Administrativo (financeiro e recursos humanos) e a Atendente Comercial. As questões foram: a) Quais os planos de incentivos que a empresa oferece? b) Quais os planos de benefícios que a empresa oferece? c) Qual é o plano salarial da empresa? d) Como o plano de metas interfere na remuneração dos empregados? e) Qual é o custo anual dos empregados para a empresa com salários, férias, gratificações e encargos sociais?

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A SANESUL, fundada em 26 de janeiro de 1979 por meio do Decreto Estadual n. 71, de 5 de janeiro de 1979, é uma instituição 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 (MATO GROSSO DO SUL, 1979). 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 Empresa produz – capta, trata e distribui – em média 9.800.000.000 de litros de água 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 (EMPRESA DE SANEAMENTO DE MATO GROSSO DO SUL, 2021).

Além de suas operações básicas a empresa ainda é responsável por programas, projetos e ações de nível social como: a) universalização do acesso aos serviços de água e esgoto nos municípios operados; b) adoção de métodos, técnicas e processos que considerem as peculiaridades dos municípios e a capacidade de pagamento dos cidadãos-usuários; c) 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 e, de promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida; d) sustentabilidade econômica; e) transparência das ações, baseada em sistemas de informações e processos decisórios eficientes; f) respeito ao controle social; g) segurança, qualidade e regularidade nos serviços prestados. Todas essas atividades que a empresa realiza estão vinculadas a três princípios fundamentais:

a) Negócio (campo de atuação da empresa) – operar sistemas e comercializar serviços de água potável e esgotamento sanitário tratado;

b) 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;

c) Visão (como a empresa quer ser percebida) – ser a melhor opção em soluções de saneamento básico de Mato Grosso do Sul (EMPRESA DE SANEAMENTO DE MATO GROSSO DO SUL, 2021).

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 à virem fazer parte do seu quadro de empregados. Em relação à 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 como forma de pagamentos. Destaca-se, que além desses planos de incentivos, também há 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, um conjunto de metas impostas pela própria instituição que segue determinados parâmetros de avaliação. E, se forem cumpridas todas as metas se recebe um valor adicional ao salário que geralmente é depositado no mês de março. Essa gratificação leva em conta os seguintes pontos:

- a) faturamento: meta no mínimo 98% de um total de 100%;
- b) perda por ligação: meta varia de unidade para unidade;
- c) ordem de serviço: meta no mínimo 80% de um total de 100%;
- d) índice de qualidade da água: meta no mínimo 93% de um total de 100%.

Se a unidade da empresa alcançar esses valores ela atinge um percentual na soma para definir a gratificação. Outrossim, a partir desse resultado (alcance de valores) 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 realizada 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 de toda empresa.

Já nas unidades, a remuneração é realizada da seguinte maneira: 60% depende de suas próprias metas, 25% do indicador de toda regional e 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, ordem de serviço, índice de qualidade da água. Outra questão é que na formação da gratificação é 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:

- a) remuneração fixa – (tabela pré-estabelecida) que pode variar de acordo com adicionais por tempo de serviço (4% a cada quinquênio) ou por merecimento (por meio de avaliação de desempenho);
- b) remuneração por cargo – há uma tabela de cargos de confiança (livre nomeação e livre exoneração) que atribui uma remuneração diferenciada às demais funções;
- c) 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;
- d) prêmios monetários – por meio da gratificação por resultados (mencionados anteriormente);
- e) remuneração aberta – por se tratar de estatal às remunerações obedecem ao modelo do portal transparência;
- f) remuneração centralizada – é estabelecida por lei e atualizada por acordo coletivo de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi identificado que a SANESUL 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, a respectiva instituição 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 quais: a) auxílio-funeral, b) auxílio-creche, c) plano de saúde, d) plano odontológico, e) auxílio-educação entre outros. Além disso, possui um sistema de gratificação por resultados (popularmente denominado de décimo quarto salário) por meio de metas estabelecidas, tais como: a) qualidade da água, b) índices de perda por ligação, c) faturamento, d) eficiência (serviços executados) e, e) gastos financeiros.

Neste sentido, a forma de remuneração, incentivos e benefícios da SANESUL 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.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. Tradução: Noveritis do Brasil. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BRITTO JÚNIOR, A. F.; FERES JÚNIOR, N. 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: 9 nov. 2021.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2021.

DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. Tradução: Cecília Leão Oderich. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, W. O. *Remuneração variável nas empresas brasileiras: estudo de determinantes da utilização de stock options*. Orientador: Pueri do Carmo Mário. 2010. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) –Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-8GDMEF/1/dissertacao_warley_de_oliveira_dias.pdf. Acesso em: 9 nov. 2021.

EMPRESA DE SANEAMENTO DE MATO GROSSO DO SUL. *Empresa* [Sanesul]. Campo Grande, MS, 2021. Não paginado. Disponível em: <https://www.sanesul.ms.gov.br/empresa>. Acesso em: 9 nov. 2021.

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

LIMA, J. P. C. *et al.* Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 14, p. 127-144, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/45403/49015>. Acesso em: 9 nov. 2021.

MANTOVANI, G. G.; SOUZA, S. C. I.; GOMES, M. R. Fontes das diferenças salariais e a segmentação ocupacional na Bahia. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 5, n. 11, p. 25.718-25.746, 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/download/4730/4361>. Acesso em: 9 nov. 2021.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto n. 71, de 5 de janeiro de 1979. Cria a Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul (SANESUL), aprova seus Estatutos e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul*, Campo Grande, MS, n. 24, p. 1-4, 1º fev. 1979. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO24_01_02_1979. Acesso em: 9 nov. 2021.

MINCER, J. Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, New York, v. 66, n. 4, p. 281-302, 1958.

MULS, L. A teoria do capital humano, as teorias da segmentação e a literatura institucionalista: proposições de políticas públicas e implicações sobre distribuição de renda. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 4., 1999, Porto Alegre. *Anais* [...]. Niterói: Sociedade Brasileira de Economia Política, 1999. Não paginado. Disponível em: <https://sep.org.br/mostrar.php?url=4/1021-a-teoria-do-capital-humano-as-teorias-da-segmentacao-a-literatura-institucionalista-proposicoes-de-politicas-publicas-e-implicacoes-sobre-a-distribuicao-de-renda.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2021.

SCHULTZ, T. W. *O valor econômico da educação*. Tradução: P.S. Wernerck. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964.

SILVA, I. Teorias do emprego segundo o enfoque do capital humano, da segmentação e dos mercados internos. *Revista da Fapese*, São Cristóvão, v. 2, n. 2, p. 129-140, 2006. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/19672514/revista-concluida-fapese>. Acesso em: 9 nov. 2021.

SIMÕES, A. F. *Análise da relação entre remuneração variável e valor da empresa: o caso de uma siderúrgica de grande porte*. Orientador: Annor da Silva Júnior. 2008. 65 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2008. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp076293.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2021.

SOUZA, M. C. C. Mercado de trabalho: abordagens duais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 59-69, 1978. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901978000100007.pdf. Acesso em: 9 nov. 2021.

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*, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2004. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/download/423/321>. Acesso em: 9 nov. 2021.