

Remuneração variável e condução da estratégia empresarial

Remuneração de Diretor desvinculada de empregado

Esforços e alcance das ações diferentes

- Diretor é responsável por definir e conduzir a estratégia da empresa
- Empregado executa comando superior

Leis diferentes: Diretor = 6.404/76 e Empregado = 10.101/00

Validações diferentes: Diretor = Assembleia e Empregado = ACT

DL 200/67, art. 27, § único, e CF, art. 173, §1º,I: estatal segue regime privado

- Inclusive em relação ao tratamento diferenciado de Diretor e empregado

Política deliberada do DEST iniciada em 2008

- Suspensão do contrato de trabalho se empregado for alçado a Diretor

Competência Legal do DEST sobre remuneração de Diretor

Lei 6.404/76, art. 152: Remuneração de Diretor é definida em Assembleia

[Decreto 89.039/84](#), art. 4º, I.a: Voto da União em Assembleia sobre **remuneração** de diretor é definido pelo DEST.

Decreto-Lei nº 2.355/87, art. 3º, caput: **Honorário** de diretor é fixado por Decreto

[Decreto 8.189/14](#), anexo I, art. 8º, § único: Delega assunto ao DEST.

Tipos de remuneração variável para Diretor

1. Remuneração Variável Anual – RVA

Múltiplo de honorário pago em quatro anos

2. Honorário Variável Mensal – HVM

Parcela do honorário mensal pago por trimestre

3. Incremento Variável Anual – IVA

Eventual reajuste do honorário a ser deliberado em Assembleia
(percentual de reajuste)

→ Orienta-se que todas as estatais adotem pelo menos uma dessas modalidades

RVA

Remuneração Variável Anual

Múltiplo de honorário pago em quatro anos

Requisitos para acionar a RVA

I - Não apurar prejuízo no ano a que se referem as metas

II - Não estar classificada como empresa dependente

III - Atribuir aos acionistas o dividendo mínimo obrigatório

IV - Ter autorização do estatuto social e da Assembleia

V - Ter metas anuais aprovadas pelo DEST

VI - Pagar Participação nos Lucros e Resultados - PLR aos empregados

→ Todas as estatais que cumprem esses requisitos podem implantar a RVA

Pilares da RVA

1. **Montante:** múltiplo do honorário, a ser ponderado pelo cumprimento das metas
Tendência a se manter o múltiplo básico aprovado no ano anterior

→ *Valor deve ser suficiente para incentivar gestor, mas sem induzir comportamento de risco*

Pilares da RVA

2. Pagamento: diferido em quatro anos

Primeira parcela à vista (60%) depende apenas das metas, e dos requisitos
Parcelas diferidas (20%, 10% e 10%) sujeitas a reversão se resultado cair > 20%

Nos bancos, **toda a parcela diferida*** deve ser paga: a) em ações ou instrumentos baseados em ações, quando listada em bolsa; ou b) com base na variação do PL, quando for capital fechado

** e parte da parcela à vista (10%)*

→ *Diferimento induz visão de longo prazo e decisões sustentáveis*

→ *CA deve implementar sistemática para auditar o cumprimento das metas e liberação do diferido*

Pilares da RVA

3. Indicadores: multifacetados e vinculados ao planejamento estratégico

Duas avaliações *objetivas*: Corporativa e Unidade de Negócio

Duas avaliações *subjetivas*: Colegiada (CGPAR) e, para bancos, também Individual

A avaliação corporativa deve conter: Retorno Econômico, Política Pública, Eficiência Operacional e Execução do OI (ou qualidade do crédito, para bancos)

→ *CA deve avaliar a relevância e efetividade dos indicadores para alcance do plano estratégico*

Pilares da RVA

4. Metas: patamares desafiadores

CA deve avaliar as premissas e considerações técnicas que amparam as metas

→ *Parâmetro mínimo: não ser inferior aos valores realizados históricos, salvo justificativa do CA, específica para cada meta e com registro em ata*

→ *Sugestão: Avaliar histórico de “meta x realizado” e verificar se há extrapolação recorrente*

HVM

Honorário Variável Mensal

Parcela do honorário mensal pago por trimestre

Requisitos para acionar o HVM

- I - Não estar classificada como empresa dependente
- II - Ter metas trimestrais previamente aprovadas pelo CA e Ministério Setorial
- III - Ter autorização da Assembleia

→ Modalidade alternativa para as estatais deficitárias

Pilares do HVM

- 1. Montante:** parcela do honorário, a ser dividido em fixo e variável
Pode-se converter o eventual reajuste de 2016 em HVM
- 2. Pagamento:** três parcelas mensais idênticas
Proporcional ao cumprimento das metas
- 3. Indicadores:** avaliação objetiva em base trimestral
Sugere-se adotar ações operacionais de curto prazo derivadas do plano estratégico
- 4. Metas:** patamar desafiador
CA deve avaliar as premissas e considerações técnicas que amparam as metas

IVA

Incremento Variável Anual

Eventual reajuste do honorário
a ser deliberado em Assembleia

Requisitos para acionar o IVA

I - Ter meta anual aprovada pelo DEST

II - Ter autorização da Assembleia

→ Modalidade alternativa para as empresas dependentes

Pilares do IVA

1. **Montante:** percentual de reajuste eventual a ser deliberado em Assembleia
2. **Pagamento:** incorporado ao honorário fixo mensal
Proporcional ao cumprimento das metas
3. **Indicadores:** selecionar dois ou três que sejam mais relevantes para a empresa
Para 2015, pode-se usar a avaliação da Diretoria, feita pelo CA, com meta de 80%
4. **Metas:** patamar desafiador
CA deve avaliar as premissas e considerações técnicas que amparam as metas