



MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
Diretoria de Governança e Avaliação de Estatais
Coordenação-Geral de Políticas de Remuneração Executiva

OFÍCIO CIRCULAR SEI nº 2315/2024/MGI

Aos (Às)

Senhores(as) Presidentes dos Conselhos de Administração das Empresas Estatais Federais

Assunto: Diretrizes para avaliação dos programas de remuneração variável anual – RVA 2025

APRESENTAÇÃO E FINALIDADE

1. Este ofício circular tem por objetivo divulgar as diretrizes para elaboração dos programas de remuneração variável dos(as) diretores(as) das empresas estatais federais de controle direto e subsidiárias, referentes ao exercício de 2025, considerando a competência estabelecida nas alíneas “j” e “n” do inc. VI do art. 39 do [Decreto nº 12.102, de 8 de Julho de 2024](#).
2. Os programas de remuneração variável são instrumentos de gestão para alinhar esforços dos(as) diretores(as) das empresas estatais federais com vistas ao atendimento dos objetivos estratégicos das companhias, incluindo a execução de políticas públicas, por meio de fixação de metas de resultado, adoção de boas práticas de governança corporativa e gestão de riscos. Tais programas permitem a indução de comportamentos e o direcionamento de esforços operacionais, bem como viabilizam desempenho alinhado às metas de longo prazo.

REFERENCIAL NORMATIVO

[Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988](#)

[Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967](#) (Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências).

[Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000](#) (Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências).

[Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#) (Dispõe sobre as sociedades por ações).

[Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016](#) (Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios).

[Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016](#) (Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016).

[Decreto nº 11.401, de 23 de janeiro de 2023](#) (Dispõe sobre a vinculação das entidades da administração pública federal indireta).

[Decreto nº 12.102, de 8 de Julho de 2024](#) (Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços

Públicos, e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança).

[Decreto nº 12.301, de 9 de dezembro de 2024](#) (Institui o Sistema de Coordenação da Governança e da Supervisão Ministerial das Empresas Estatais Federais)

[Decreto nº 12.302, de 9 de dezembro de 2024](#) (Dispõe sobre a aprovação de diretrizes e de estratégias relativas à governança corporativa nas empresas estatais federais e à administração das participações societárias da União)

[Decreto nº 12.303, de 9 de dezembro de 2024](#) (Institui o Programa de Governança e Modernização das Empresas Estatais – Inova)

DEFINIÇÕES

- I - **Programa de remuneração variável anual - RVA:** instrumento de gestão, elaborado pela empresa estatal federal, estruturado para avaliação do atendimento das metas e dos resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, e associado a reflexo financeiro na remuneração de seus diretores.
- II - **Regulamento do programa:** documento elaborado pela empresa estatal que contém conjunto de regras, indicadores e metas utilizados na implementação do programa de remuneração variável.
- III - **Indicador:** medida utilizada para organizar e captar informações relevantes, de forma a acompanhar a evolução de processos e/ou ações associadas ao alcance de objetivos da estratégia da empresa estatal federal.
- IV - **Fórmula:** descrição objetiva e clara de como é calculado cada indicador.
- V - **Dimensão:** conjunto de indicadores que avaliam aspectos semelhantes ou associados do desempenho.
- VI - **Meta:** descrição do estado futuro do desempenho desejado para que o objetivo estratégico seja alcançado.
- VII - **Condição para o pagamento (“gatilho”):** condição mínima necessária para viabilizar o efetivo pagamento de remuneração variável.
- VIII - **Valor de referência:** valor monetário, definido em quantidade de honorários fixos, que pode ser pago em função do cumprimento integral das metas relativas aos indicadores.
- IX - **Bônus:** Valor monetário que pode ser pago caso haja de extrapolação de metas.
- X - **Régua de apuração:** escala que associa percentuais de atingimento de metas a níveis mínimos de pagamento, baseados no valor de referência do programa.
- XI - **Modalidade:** regime administrativo de análise e avaliação do programa de remuneração variável, de forma a atender aos desafios estratégicos e à situação financeira da empresa estatal federal.
- XII - **Ministério setorial:** ministério ao qual a empresa estatal federal se encontra administrativamente vinculada, de acordo com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e com o Decreto nº 11.401, de 24 de janeiro de 2023.
- XIII - **Montante:** soma do valor de referência e do bônus utilizados na composição do programa.
- XIV - **Forma de Pagamento:** método utilizado para pagamento do valor devido a título de remuneração variável. No aspecto relativo ao momento do pagamento, ele poderá ser integralmente à vista, em uma ou mais parcelas, ou parcialmente diferida para exercícios posteriores. Ademais, quanto ao meio de pagamento, ele pode ser efetuado em espécie, ações, instrumentos baseados em ações ou outros ativos.

ORIENTAÇÕES GERAIS

3. A avaliação e a manifestação da Sest/MGI a respeito dos programas de remuneração variável dos(as) diretores(as) das empresas estatais federais em 2025 considerará a possibilidade de enquadramento em 2 (dois) regimes básicos, definidos como modalidade 1 e modalidade 2.
4. A definição das modalidades tem por objetivo segmentar a análise de acordo com a realidade e os desafios estratégicos das empresas estatais federais e não isenta os responsáveis pela elaboração dos programas e respectivas instâncias de governança de observarem todos os critérios específicos previstos na legislação vigente quanto ao pagamento de remuneração variável.
5. No regime de análise aqui definido como modalidade 1, o montante total para eventual pagamento (valor de referência + bônus) não poderá ultrapassar a remuneração anual dos administradores, ou 0,1 (um décimo) dos lucros, prevalecendo o que for menor, em regra, critério legal previsto no § 1º do art. 152 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.
6. Adicionalmente, a possibilidade de requerimento da empresa estatal federal para avaliação de seu programa no regime específico da modalidade 1 aplica-se exclusivamente à empresa que, no momento da formulação do requerimento, atenda de forma concomitante a 2 (dois) requisitos básicos: (i) não se encontrar inserida no orçamento fiscal e da seguridade social como empresa estatal federal dependente, conforme inciso III do art. 2º da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000; e (ii) prever obtenção de lucro líquido no exercício social de 2025.
7. Caso qualquer um dos requisitos do item anterior não esteja atendido no momento da formulação do requerimento e, ainda assim, a empresa estatal federal entenda que a execução de programa de remuneração variável atende à consecução de sua estratégia, deverá optar pelo regime da modalidade 2, sendo que tal opção é, para fins da avaliação administrativa aqui prevista, irrevogável, ficando vedado, ao longo do exercício, utilizar-se simultaneamente, substituir, conjugar ou alternar entre modalidades de programas de remuneração variável.
8. No caso do regime definido como modalidade 2, o valor máximo a ser pago a cada dirigente (valor de referência + bônus) equivale, em regra, a 1,5 honorário fixo mensal do(a) diretor(a).
9. Adicionalmente, para além das regras estabelecidas neste expediente, as empresas estatais federais dependentes de recursos do Tesouro Nacional deverão prever regras de pagamento das parcelas de remuneração variável com observância do teto constitucional, em consonância com o disposto no inciso XI c/c § 9º, do art. 37, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
10. Independentemente da modalidade adotada, deverá constar no regulamento do programa que compete à auditoria interna das empresas estatais federais, ao comitê de auditoria estatutário, ao comitê de pessoas, elegibilidade, sucessão e remuneração, e ao conselho de administração a avaliação e a apuração dos resultados atingidos, ao final do exercício, conforme competências definidas na Lei nº 13.303/2016, no Decreto nº 8.945/2016 e no estatuto social. Além disso, recomenda-se apresentar informações ao conselho de administração, de forma trimestral, sobre o andamento da execução do programa, para fins de monitoramento.
11. Considerando o disposto nos arts. 25, II, e 26, II, do Decreto-Lei nº 200/1967, bem como nos arts. 4º, I, e 5º, V, do Decreto nº 12.302/2024, caberá ao ministério supervisor da empresa estatal federal, além da análise e do encaminhamento do programa, manifestar-se, especificamente, sobre a adequação, a relevância e as metas dos indicadores.
12. Caso o regulamento do programa preveja o pagamento de parcelas diferidas (divididas em diferentes exercícios financeiros), a Sest/MGI orienta que seja inserida previsão regulamentar de mecanismo de reversão proporcional destas parcelas, com base na eventual redução do lucro líquido recorrente apurado pela empresa estatal. Para fins exemplificativos desta matéria, citam-se as disposições regulamentares da [Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 5.177, de 26 de setembro de 2024](#), aplicável às instituições financeiras, e, também, a recomendação da Controladoria-Geral da União (CGU) exarada em sede da Auditoria n.º 937745/002, de 6 de julho de 2021.

13. Esta Secretaria orienta ainda que seja incluído, no regulamento do programa, quadro com as principais alterações do regulamento atual em relação ao programa anterior.

DIMENSÕES E PESOS

14. A avaliação dos programas de remuneração variável por parte da Sest/MGI pressupõe a distribuição dos indicadores adotados pela gestão da empresa estatal federal em 3 (três) dimensões: econômico-financeira, atuação em políticas públicas e governança corporativa.

15. No caso da dimensão econômico-financeira, espera-se que a empresa estatal federal seja capaz de apresentar indicadores de desempenho que se constituam em elementos de medição da evolução das condições econômicas da organização no período avaliado, a exemplo de ações que envolvam execução de orçamentos destinados, gestão eficiente e sustentabilidade financeira.

16. A dimensão da atuação de políticas públicas, por sua vez, pressupõe a apresentação de indicadores que permitam avaliar esforço e resultado da empresa estatal federal na busca pelo atingimento de seus objetivos sociais, entregas públicas diretas para a sociedade ou atuação no ciclo de política pública com foco em resultados sociais preestabelecidos. Ademais, esta Secretaria incentiva a inclusão, nesta dimensão, de indicador relacionado a boas práticas nas áreas ambiental, social, e aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas.

17. A dimensão relativa à governança corporativa, por sua vez, deve reunir indicadores que permitam acompanhar aspectos relacionados à organização interna da empresa, suas instâncias e comitês, integridade e gestão de riscos, relação com atores internos e externos e adoção de boas práticas de governança corporativa.

18. A avaliação do programa de remuneração variável pela Sest/MGI, inclusive das subsidiárias, poderá ser condicionada à inclusão, na dimensão da governança corporativa, de indicadores de maturidade de governança e de conformidade de processos e informações apresentadas à Secretaria durante o exercício de 2025, a exemplo dos hoje denominados Indicador de Governança (IG-Sest) e Indicador de Conformidade (IC-Sest). Maiores detalhes sobre a adoção destes indicadores e a sua repercussão esperada nos programas de remuneração variável serão encaminhados às empresas estatais federais oportunamente.

19. De toda forma, orienta-se que na proposta de programa, seja destinado o peso de 10% do cômputo global para os indicadores de maturidade de governança e de conformidade, os quais irão compor a dimensão de governança corporativa.

20. Para avaliação do programa pela Sest/MGI, recomenda-se que cada dimensão aqui definida contenha, ao menos, 2 (dois) indicadores, ou que seja justificada a não observância desta recomendação.

21. No que se refere aos pesos aplicáveis a cada uma das dimensões tratadas neste documento, a distribuição percentual sugerida é de 50% (execução de políticas públicas), 30% (econômico-financeira) e 20% (governança corporativa).

22. Caso a empresa estatal federal opte por distribuir os pesos diferentemente da forma recomendada, deverá fazê-lo de forma justificada, sem prejuízo de demonstrar a vinculação de cada indicador à sua respectiva dimensão.

INDICADORES E METAS

23. A empresa deverá propor indicadores e as metas, em linha com o inciso VI, art. 2º do Decreto 12.303/2024, acompanhados de descrições e justificativas claras e detalhadas. Para a avaliação dos programas de remuneração variável, a Sest/MGI adota como princípio que as metas definidas para o exercício permitam demonstrar evolução do estado do indicador ao final do exercício, em relação ao valor realizado no exercício imediatamente anterior e, também, ao valor da média dos 3 (três) últimos exercícios.

24. Assim, nos casos em que o princípio de avaliação adotado no parágrafo anterior não possa ser atendido pela empresa estatal federal para o presente ano, devem os responsáveis e as instâncias de governança da organização apresentarem justificativas específicas em relação ao caso, demonstrando que a utilização de patamar inferior aos dois critérios definidos no parágrafo anterior não impactará de forma

relevante a estratégia de longo prazo definida, de forma a permitir juízo seguro a respeito do esforço a ser realizado pelos executivos.

25. Ademais, são vedadas metas vinculadas a prejuízos, ou a resultados negativos.

26. Caso a empresa estatal federal adote indicadores comuns para os programas de remuneração executiva variável e participação nos lucros e resultados (PLR) dos empregados, as metas dos programas aplicáveis aos diretores devem ser em patamar equivalente ou mais desafiador do que aquele aprovado para fins de PLR.

27. Os indicadores deverão ser baseados em dados e fontes acessíveis e fidedignas, quando possível, discriminando-se as variáveis que compõem a respectiva fórmula, na forma do documento em anexo a este ofício circular, não se admitindo a inclusão de receitas oriundas de recursos do Tesouro Nacional como base de cálculo de indicador.

28. A Sest/MGI orienta que a empresa apresente pelo menos 1 (um) indicador de desempenho econômico-financeiro, cujo objetivo seja não apenas mensurar, mas também otimizar as despesas operacionais e/ou administrativas, permitindo gestão mais eficiente dos recursos, com horizonte de longo prazo.

29. Além disso, a experiência da Sest/MGI com a avaliação dos programas de remuneração variável sugere que é fato comum que parte dos indicadores apresentados estejam associados ao cumprimento de obrigações legais e/ou regulatórias por parte das empresas estatais federais. Nesses casos, a boa prática indica que o mero atendimento à legislação não seja utilizado como fator relevante para estratégia empresarial, uma vez que, na maioria dos casos, se trata de condição geral aplicável de forma objetiva a todas as organizações que atuam no setor da empresa estatal federal.

30. Há casos, contudo, em que a política pública executada pela empresa envolve o atendimento de requisitos legais - programas governamentais específicos, por exemplo - situações nas quais pode ser conveniente fixar indicadores relacionados ao tema, como forma de medir o desempenho da gestão no alcance daqueles objetivos. Em todo caso, somente serão aceitos indicadores que demonstrem resultados que ultrapassem àqueles previstos no ordenamento jurídico, demonstrando esforço considerável e relevante da empresa estatal federal, em alinhamento com a política pública definida.

31. No que se refere aos diretores(as) cujas áreas possuem atribuições relativas a controle interno e/ou de gestão de riscos, eles deverão ter indicadores próprios que não sejam impactados pelo desempenho das áreas de negócios ou das unidades por eles controladas, de forma a não gerar conflitos de interesse e/ou agência. Mencione-se, nesse sentido, o exemplo previsto no art. 3º, caput, e parágrafo único da [Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 5.177, de 26 de setembro de 2024](#), aplicável à remuneração dos executivos das instituições financeiras.

RÉGUA DE APURAÇÃO DOS VALORES PARA FINS DE PARA PAGAMENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

32. Em programas de remuneração variável, a régua de apuração tem por finalidade permitir o cálculo do valor final a ser pago a título de remuneração variável a cada um(a) dos(as) diretores(as). O instrumento permite, assim, que o valor de referência aplicável seja associado ao percentual de cumprimento de cada um dos indicadores do programa, possibilitando calcular o total do pagamento que corresponde a cada um(a) dos(as) diretores(as).

33. As diretrizes gerais relativas à régua de pagamento dos programas não impedem que as empresas estatais federais adotem modelos alternativos, desde que alinhados aos princípios gerais e às boas práticas aqui descritas. Em todo caso, a Sest/MGI recomenda que o percentual de pagamento esteja baseado no valor de referência. A título de exemplo, encontra-se indicada a seguir régua utilizada por esta Secretaria como referência básica para a avaliação dos programas apresentados pelas empresas estatais federais:

Quadro I - Régua Indicadores Gerais.

Gradação do Pagamento para cada meta

Cumprimento de cada meta (%)	Pagamento (% do valor de referência)
>120%	150%
≤120% e >110%	130%
≤110% e >105%	110%
≤105% e >104%	105%
≤104% e >103%	104%
≤103% e >102%	103%
≤102% e >101%	102%
≤101% e >100%	101%
=100%	100%
<100% e >99%	99%
<99% e >98%	98%
<98% e >97%	97%
<97% e >96%	96%
<96% e >95%	95%
<95% e >90%	75%
<90% e >80%	50%
<80%	--

34. Para fins de cálculo do bônus, não se recomenda considerar os indicadores cujas metas estabelecidas não permitam o atingimento do percentual mínimo estipulado para o pagamento integral do bônus (via de regra, 120%), devendo seu peso ser redistribuído, proporcionalmente, entre os demais indicadores.

35. Ao final do processo de aplicação da régua, o valor do montante total a ser pago a cada diretor(a) deverá ser calculado de forma separada, somando-se o montante básico e o montante de bônus.

CONDIÇÕES PARA O PAGAMENTO (“GATILHOS”)

36. Para a modalidade 1, o pagamento referente à remuneração variável pressupõe a presença das seguintes condições cumulativas:

- I - ter autorização da assembleia geral (art. 152, da Lei nº 6.404/1976);
- II - apurar lucro líquido no exercício (art. 152, §1º, da Lei nº 6.404/1976);
- III - atribuir aos acionistas o dividendo mínimo obrigatório referente ao ano-base (art. 152, §2º, da Lei nº 6.404/1976);
- IV - efetuar o pagamento, se for devido, do programa de participação nos lucros e resultados do mesmo ano base, aos seus empregados, e;
- V - atingir, em média, 80% das metas estipuladas no programa, ponderado pelos

pesos.

37. Para a modalidade 2, além da necessidade de atingimento médio, ponderado pelos pesos, de, no mínimo, 80% das metas estipuladas no programa, só poderá haver pagamento referente à remuneração variável caso exista previsão de gatilho, que contemple meta relativa a indicador de políticas públicas e/ou econômico-financeiro.

38. Além das condições mínimas apresentadas, poderá a empresa ou o ministério supervisor sugerir gatilhos adicionais. No caso de haver mais de um parâmetro definido como gatilho, deve o valor mínimo fixado ser atingido em cada um deles.

SUBSIDIÁRIAS

39. As regras gerais dos programas de remuneração variável das subsidiárias das empresas estatais federais deverão observar as diretrizes deste ofício circular, e ser encaminhadas pela controladora para aprovação da Sest/MGI, em documento específico, informando, no mínimo:

I - nome de todas as subsidiárias que aderirão a cada uma das modalidades discriminadas no presente ofício circular, e;

II - número máximo de honorários e bônus, se houver, para cada subsidiária observando, como limites superiores, as quantidades propostas para as empresas controladoras.

40. Ressalta-se que os indicadores de maturidade de governança e de conformidade deverão ser incluídos no programa das subsidiárias, observado o peso estabelecido neste ofício circular, e os detalhes sobre a sua adoção que serão encaminhados oportunamente.

41. A manifestação desta Secretaria ficará adstrita aos elementos mencionados acima, não havendo avaliação específica quanto às regras gerais, aos indicadores e às metas das empresas estatais subsidiárias.

DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA PARA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA E FORMA DE ENVIO

42. A proposta de programa de remuneração variável deverá ser encaminhada pela empresa estatal federal por parte do seu respectivo ministério supervisor, conforme Decreto nº 11.401, de 23 de janeiro de 2023.

43. Os seguintes documentos são considerados necessários para avaliação dos programas por parte da Sest/MGI:

I - Manifestação por parte da autoridade competente do ministério supervisor a respeito das linhas gerais do programa apresentado pela empresa estatal federal de controle direto e subsidiárias;

II - Regulamento do programa de remuneração variável;

III - Quadros contendo indicadores e descrições, histórico dos indicadores e justificativas para as metas, e análise dos impactos do programa de RVA 2024, os quais devem ser anexados à correspondência a ser encaminhada, conforme modelos anexos a este ofício circular;

IV - Ata da reunião do conselho de administração da empresa estatal federal que aprova o programa de remuneração variável, e;

V - Informações de contato (endereço de e-mail e número de telefone), do responsável na empresa por prestar esclarecimentos e responder questionamentos da Sest/MGI acerca do programa.

44. O encaminhamento da documentação supramencionada deve ocorrer via Sistema Eletrônico de Informações - SEI do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI). Os documentos mencionados nesta seção deverão ser protocolados em processo específico, de forma separada.

45. A fim de auxiliar no preenchimento e envio das informações, os anexos serão encaminhados,

em formato editável, para os endereços de e-mail da companhia. As empresas deverão enviar tais anexos, devidamente preenchidos, para o e-mail sest.cgpre@gestao.gov.br, no mesmo prazo estabelecido para o encaminhamento da proposta.

46. As propostas relativas aos programas de remuneração variável para o ano de 2025 deverão ser encaminhadas à Sest/MGI, pelo ministério supervisor, até **30 de maio de 2025**.

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTO DE PROGRAMAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES

47. Conforme inciso III do art. 8º da Lei nº 13.303/2016, as empresas estatais federais e suas subsidiárias deverão disponibilizar relatório de execução dos respectivos programas de remuneração variável em seus portais na Internet e no relatório de gestão, como requisito de transparência.

48. Considerando o término do exercício de 2024, a Sest/MGI solicita o encaminhamento, por meio do SEI, de documento contendo os resultados e a avaliação dos impactos do programa de 2024, conforme modelo anexo, até a data de envio do pleito para avaliação do programa de RVA de 2025.

ANEXOS

- I - Anexo I - Modelo para instrução da análise dos programas de RVA 2025 e Anexo
- II - Relatório de impactos do RVA 2024 - SEI nº 47571668.

Atenciosamente,

ELISA VIEIRA LEONEL
Secretária



Documento assinado eletronicamente por **Elisa Vieira Leonel, Secretário(a)**, em 15/01/2025, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **47096266** e o código CRC **62198178**.

Esplanada dos Ministérios, Bloco K, 4º andar, sala 458 - Bairro Zona Cívico-Administrativa
CEP 70040-906 - Brasília/DF
(61) 2020-4074 - e-mail sest.cgpre@gestao.gov.br

Referência: ao responder este Ofício, favor indicar expressamente o Processo nº 10113.000817/2024-40. SEI nº 47096266