

# REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Com o seu trabalho, ganham as MPE,  
ganha o SEBRAE e ganha você.



Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas

Quem tem conhecimento vai pra frente | 0800 570 0800 | [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)

### Ficha Técnica

**Roberto Simões**

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

**Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho**

Diretor-Presidente

**Carlos Alberto dos Santos**

Diretor Técnico

**José Claudio dos Santos**

Diretor de Administração e Finanças

### Comitê Permanente do Sistema de Gestão de Pessoas – SGP

**Pedro Paulo Carbone**

Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas

**Carla Rech**

Gerente Adjunta da Unidade de Gestão de Pessoas

**Carlos Silva**

Chefe de Gabinete da Presidência

**Elizabeth Soares de Holanda**

Chefe de Gabinete da Diretoria Técnica

**Maria de Lourdes e Silva**

Chefe de Gabinete da Diretoria de Administração e Finanças

**Clarice Veras**

Vice-Presidente da Associação de Empregados do SEBRAE

### Apoio Técnico Unidade Gestão Estratégica – UGE

**Pio Cortizo**

Gerente

**Heitor Cova Gama**

Analista

**Gustavo Pereira Angelim**

Analista

### Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

**Manoela Gomes**

manoela.gomes@sebrae.com.br

(61) 3348-7312

**Carla Rech**

carla.rech@sebrae.com.br

(61) 3348-7429

## Política de Remuneração Variável

A política de remuneração de várias organizações nos últimos anos passou a ser mais ampla, incluindo nela todas as compensações feitas ao grupo de colaboradores. Bons exemplos disso são os benefícios de assistência médica e odontológica para colaboradores e familiares, previdência privada, auxílio educação, vale alimentação, seguro de vida e prêmios de reconhecimento, além dos investimentos em capacitação, mestrado e tantos outros.

Esta política de compensação tem assumido cada vez mais um caráter estratégico na medida em que está vinculada com as metas da organização e com o desempenho das equipes e das pessoas, tornando-se uma ferramenta de atratividade e manutenção do capital humano.

No Sebrae, quando nos referimos a **remuneração variável**, estamos ampliando este entendimento também, tendo em vista que temos um conjunto de desafios e metas institucionais que dependem do desempenho das pessoas. Portanto, a adoção desta política fortalece a estratégia e o comprometimento dos colaboradores para com a missão institucional de gerar resultados para MPE e sociedade.

Para 2012, temos uma cartilha que traz os critérios e procedimentos para a Remuneração Variável de forma que permita aos colaboradores entender e conhecer o funcionamento desta ferramenta de gestão.

**JOSÉ CLAUDIO DOS SANTOS**

*Diretor de Administração e Finanças*

## O que é a remuneração variável?

É um instrumento de reconhecimento, parte integrante do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP), que visa estimular o alcance dos resultados organizacionais, das equipes e do desempenho individual.

## A quem se aplica?

O modelo é único para todos os empregados, ou seja, os critérios para alcance de metas, o percentual de salários e as regras de distribuição serão os mesmos para todos os empregados do Sebrae, conforme previsto no SGP.

## Como serão medidos os resultados?

Para viabilizar a remuneração variável, o Sebrae deve atingir os resultados relativos aos indicadores selecionados, conforme os seguintes percentuais:

Indicadores	Alcance pleno	Alcance mínimo
Organizacional	50% de um salário fixo	30% de um salário fixo
Equipes	30% de um salário fixo	20% de um salário fixo
Individual	20% de um salário fixo	15% de um salário fixo
TOTAL	100% de um salário fixo	65% de um salário fixo

## Como e quando serão definidos os indicadores e metas?

Os indicadores e as metas serão definidos e divulgados até o final do primeiro trimestre de cada ano, a partir do Plano Plurianual aprovado pela Diretoria Executiva e pelo CDN, observados os seguintes critérios:

INDICADORES	DEFINIÇÃO	PESO
<b>Organizacionais</b>	Indicadores que asseguram o cumprimento da missão do Sebrae e estão associados aos objetivos estratégicos constantes do PPA aprovado pelo CDN.	50%
<b>Equipes</b>	Indicadores que asseguram a implementação do Plano de Trabalho de cada Unidade conforme aprovado pela Diretoria. São associados aos projetos e atividades da Unidade.	30%
<b>Individuais</b>	Indicadores que asseguram o cumprimento das metas de realização de cada colaborador, associadas aos projetos e atividades aos quais está vinculado, bem como o cumprimento das normas internas.	20%

## Quais são os indicadores e metas para a Remuneração Variável 2012?

### Indicadores Organizacionais: 50%

Metas	Quantificação
<b>Meta 1</b> Ampliar o número de empresas atendidas	1.346.135
<b>Meta 2</b> Contribuir para a formalização de empreendedores individuais	679.430
<b>Meta 3</b> Ampliar a quantidade de empresas atendidas com soluções específicas de inovação	58.425
<b>Meta 4</b> Ampliar o número de pequenas empresas atendidas	106.093
<b>Meta 5</b> Ampliar o número de municípios com a Lei Geral implementada	548

### Indicadores de Equipes

Meta	Alcance Pleno	Alcance Mínimo	Fonte de Aferição
Cinco resultados esperados nos projetos, atividades e processos priorizados e pactuados entre a Unidade com sua Diretoria de Supervisão.	Atingir, pelo menos, 100% de todas as metas.	Atingir, pelo menos, 100% das metas menos uma.	Sistema em definição

Casos excepcionais serão analisados pelo comitê fixo do SGP.

### Indicadores Individuais

Meta	Alcance Pleno	Alcance Mínimo	Fonte de Aferição
De três a cinco Metas Individuais que estejam vinculadas aos resultados esperados nos projetos, atividades e processos com os quais o colaborador está associado.	Atingir, pelo menos, 100% de todas as metas.	Atingir, pelo menos, 100% das metas menos uma.	Sistema em definição

Casos excepcionais serão analisados pelo comitê fixo do SGP.

## Quais são os prazos das etapas da Remuneração Variável 2012?

Atividade	Prazo
Elaboração das Metas	15/02/2012
Repactuação das Metas	31/08/2012
Avaliação (entrega dos resultados para a UGP)	15/01/2013
Validação	Até 31/01/2013
Pagamento da Remuneração variável	Até 28/02/2013

## Quais são os critérios para Repactuação?

- **Nas Metas de Equipes** as solicitações de repactuação deverão ser aprovadas pelo Diretor da Área de Supervisão, nas seguintes circunstâncias:
  - *Redirecionamento dos objetivos estratégicos da Unidade com conseqüente alteração do escopo de projetos e atividades;*
  - *Descontinuidade provocada por parceiros externos e ou por outras variáveis externas.*
- **Nas Metas Individuais** as solicitações de repactuação deverão ser aprovadas pelo Gerente da Unidade e/ou pelo Chefe de Gabinete, nas seguintes circunstâncias:
  - *Movimentação do colaborador para outra unidade;*
  - *Redirecionamento dos objetivos estratégicos da Unidade com conseqüente alteração do escopo de projetos e atividades, dos quais foram derivadas as metas individuais do colaborador;*
  - *Descontinuidade provocada por parceiros externos e ou por outras variáveis externas, com conseqüente alteração do escopo de projetos e atividades, dos quais foram derivadas as metas individuais do colaborador.*

## Quais são as informações que devo registrar nas minhas metas?

As metas individuais deverão ser registradas em formulário específico e serão validadas pelo superior imediato. Já as de equipe serão validadas pelo respectivo Diretor. Em todas as metas deverão constar os seguintes dados:

- **Resultado Esperado:** texto que descreva o resultado a ser alcançado e seja passível de mensuração.
- **Prazo de Conclusão:** data com dia, mês e ano que será considerada para verificar o alcance da meta.
- **Unidade de Medida:** Métrica ou grandeza específica que será utilizada para sua mensuração. Essa métrica pode ser R\$, nº de unidades, nº de pessoas, % de execução, % de satisfação, nº de relatórios, nº de metodologias etc.

- **Tipo de dado:** é a expressão do valor previsto em formato de número percentual, inteiro ou decimal.
- **Meta prevista:** Valor numérico que indique a previsão da meta.
- **Tipo de cálculo:** As metas apresentam três formas para contabilização: Cumulativo, Não cumulativo e Média. A contabilização “cumulativa” serve para metas que são realizadas ao longo do ano e são somadas ao final, por exemplo, atender 500 mil participantes em Cursos a Distância pela Internet. A contabilização “Não cumulativa” serve para metas cuja informação de realização não é somada, e, por isso, apenas a mais recente será considerada para o cálculo, como, por exemplo, “Ter no mínimo 95% de propostas mantidas na pauta”. A contabilização “Média” serve para metas cuja realização será uma média aritmética da realização em 12 meses, como, por exemplo, “Ter 80% de satisfação mensal dos atendimentos realizados”.
- **Evidência de entrega:** tipo de evidência ou critério de cálculo que demonstra a forma pela qual a meta será apurada. É necessário descrever de forma específica as características da entrega a ser feita, necessárias para que a meta seja considerada alcançada.
- **Vínculo a Projeto ou Atividade:** seleção do Projeto ou Atividade a qual a meta está diretamente associada. Caso não tenha relação, não é necessária a vinculação.

## Outras informações importantes

- O potencial de premiação dos empregados e Diretores não poderá ultrapassar um (1) salário fixo mensal. Para os Chefes de Gabinete, Gerentes, Gerentes Adjuntos e Assessores, que não poderá ultrapassar um salário fixo mensal mais gratificação.
- Os empregados que não participarem do período total avaliado (admitidos, afastados, demitidos sem justa causa, etc.) receberão o valor proporcional ao tempo em que estiveram ativos, desde que tenham trabalhado período superior a noventa dias no ano.
- Os empregados que forem admitidos depois de 31 de agosto não estabelecerão Metas Individuais para a remuneração variável do período vigente. Eles receberão o valor proporcional ao tempo em que estiveram ativos considerando-se apenas o alcance das Metas de Equipe e Organizacionais, na mesma distribuição que os demais colaboradores.

Indicadores	Alcance Pleno	Alcance Mínimo
Organizacional	50% de um salário fixo	30% de um salário fixo
Equipes	30% de um salário fixo	20% de um salário fixo
TOTAL	80% de um salário fixo	50% de um salário fixo

Empregados que se movimentaram de Unidade até o dia 31 de agosto deverão estabelecer novas Metas Individuais. Depois deste período serão contabilizadas as Metas relativas ao período em que o empregado permaneceu por mais tempo. Poderão ser consideradas as Metas que já tenham sido alcançadas no momento da movimentação.

Depois do período de repactuação não será possível a alteração das metas, sendo consideradas para fins de cálculo da Remuneração Variável as metas registradas na Unidade de Gestão de Pessoas. Casos excepcionais deverão ser analisados pela respectiva diretoria da Unidade.



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*