
Norma – Remuneração Estatutários



Responsável Mauricio Folli Conceicao	Cargo Gerente de Recompensas e Estratégia Organizacional	Área Remuneração e Benefícios
Substitui e revoga		
Abrangência Sistêmico		Período de Vigência De: Data da publicação Até: Indeterminado

ÍNDICE

1.	OBJETIVO	4
2.	DEFINIÇÕES E REGRAS.....	4
2.1	Estrutura de cargos, honorários e carreira	4
2.2	Remuneração fixa	5
2.2.1	Referência de mercado	6
2.2.2	Tabela de referência de honorários	6
2.2.3	Administração da remuneração fixa.....	7
2.3	Remuneração variável.....	7
2.3.1	Planos de remuneração variável	8
2.3.2	Níveis de medição dos resultados.....	9
2.3.3	Potencial de ganho	9
2.3.4	Contratação de indicadores e metas:	10
2.3.5	Faixas de premiação	10
2.3.6	Fundo de remuneração variável	10
2.3.7	Apuração dos resultados	12
2.3.8	Pagamento.....	13
2.3.8.1	Proporcionalidade e elegibilidade.....	14
2.3.8.2	Provisão	15
2.3.9	Proposição e aprovação dos indicadores e escolhas	15
2.3.10	Comunicação	16
2.4	Retenção de Longo Prazo	16
2.4.1	Elegibilidade.....	16
2.4.2	Modelo de Aplicação	17
2.4.3	Período de elegibilidade.....	17
2.4.4	Concessão.....	18
2.4.4.1	Formato de concessão	18
2.4.5	Potencial de ganho	19
2.4.6	Apuração dos resultados e proporcionalidade	20
2.4.7	Liquidez.....	20

2.5	Remuneração do Conselho de Administração de Cooperativas Singulares e Centrais.....	21
2.5.1	Elegibilidade.....	22
2.5.2	Regras Gerais	22
3.	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	23
4.	BASE REGULATÓRIA / LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	24
5.	GLOSSÁRIO.....	24
6.	DISPOSIÇÕES FINAIS.....	26

1. OBJETIVO

Estabelecer as regras e delimitar as responsabilidades para o modelo de remuneração sistêmico para os Estatutários, prevendo em aspectos específicos desta Norma a possibilidade de opções de escolha para o CAS e para Centrais.

2. DEFINIÇÕES E REGRAS

As definições e regras para a estrutura de cargos, honorários e carreira, remuneração fixa e remuneração variável estão dispostas nos itens a seguir. O detalhamento dos procedimentos, das metodologias e dos sistemas utilizados para o processo de remuneração de Estatutários devem estar aderentes as regras aqui dispostas e ser documentados em manuais operacionais e metodológicos da área responsável por Gestão de Pessoas do CAS.

Esta Norma prevê alternativas a serem escolhidas pela Entidade, destacadas ao longo do texto, que deverão ser anexadas ao documento e submetidos à aprovação do Conselho de Administração da respectiva Entidade, com registro em ata.

2.1 Estrutura de cargos, honorários e carreira

A estrutura de cargos, honorários e carreira é o conjunto de funções definidas para o Sistema. Esta estrutura deve:

- Atender as necessidades e a estratégia de negócio do Sistema;
- Estabelecer uma lógica de carreira que permita o crescimento profissional dos Estatutários, compreendendo carreiras de gestão e de contribuição individual;
- Ser organizada a partir do valor relativo dos cargos conforme critérios estabelecidos em metodologia de avaliação;
- Definir os cargos por suas entregas e responsabilidades, documentando em formulário de descrição de cargo;
- Suportar e apoiar os demais processos de gestão de pessoas tais como planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção,

desenvolvimento, gestão de carreira, gestão de desempenho, plano de sucessão e remuneração fixa, variável e benefícios, dentre outros.

A criação, extinção ou revisão de um cargo pode ocorrer mediante alteração da estrutura organizacional da Entidade, mudança de escopo da função ou qualquer mudança que afete significativamente a forma de trabalho e a contribuição para a organização.

Para que a estrutura de cargos e honorários atenda às necessidades e capacidades das Entidades, deve ser utilizado um critério de porte para ajustar e definir a estrutura de cargos adequada a cada Entidade, compreendendo a classificação em níveis, sendo:

- 3 (três) níveis para as Cooperativas Centrais;
- 4 (quatro) níveis para as Cooperativas Singulares.

As empresas do CAS não são classificadas por portes.

Os valores dos portes devem ser constituídos por recursos específicos, denominados “recursos para portes”.

O reajuste anual da tabela de portes deve considerar o índice de crescimento dos últimos 12 (doze) meses disponíveis do somatório de ativos dos cinco (5) maiores bancos privados comerciais em atuação no Brasil, adicionados do Banco do Brasil e Banrisul.

2.2 Remuneração fixa

A estrutura de remuneração fixa estabelece as referências para os cargos e grades com base em parâmetros de mercado. A remuneração fixa geralmente é um dos componentes de maior representatividade no composto da remuneração total e deve suportar a promoção de equidade, tanto interna quanto externa, na gestão da remuneração dos Estatutários. A estrutura de cargos estabelece o equilíbrio interno dos cargos por meio de metodologia de avaliação. O equilíbrio externo representa a estratégia de remuneração frente ao mercado e está estabelecido nos itens a seguir.

2.2.1 Referência de mercado

A referência de mercado deve ser avaliada a partir do resultado de pesquisa salarial, instrumento que fornece informações para alinhar as referências de remuneração interna às práticas do mercado. Para estabelecer a referência de mercado é necessário:

- Realizar pesquisa salarial com periodicidade anual;
- Ajustar as tabelas de referência, quando aplicável, de acordo com o resultado da pesquisa;
- Estabelecer parâmetros de comparação do Sicredi com o mercado, considerando, principalmente, a comparação com empresas ligadas ao mercado financeiro, de portes e regiões de interesse sistêmico.

2.2.2 Tabela de referência de honorários

A tabela de referência estabelece as referências de remuneração fixa, tendo como base informações de mercado coletadas a partir da pesquisa salarial. Esta tabela deve:

- Ser organizada em *grades* e zonas, sendo que para cada *grade* devem ser determinadas 5 (cinco) zonas, dentro das quais estão determinadas as referências salariais mínimas e máximas;
- Ter como referência mínima para cada *grade* o percentual de 69% da referência de mercado e máxima de 131% da referência de mercado, representando uma amplitude salarial de 90% para cada *grade*;
- Prever deflator regional compulsório, definido com base em pesquisa de mercado e registrado no Manual de Remuneração.
- Prever deflator local de 80% a 100% com base nas tabelas de referência regionais, permitindo amplitudes salariais diferenciadas por cidade;
- Ser atualizada e disponibilizada à área responsável por Gestão de Pessoas em cada Entidade, anualmente.

2.2.3 Administração da remuneração fixa

A utilização das referências das zonas para remunerar está diretamente relacionada com o nível de desenvolvimento e desempenho dos Estatutários em seus cargos. A utilização de cada uma das zonas deve considerar os critérios estabelecidos na tabela a seguir:

Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5
ESTÁGIO DE MATURIDADE				
Inicial	Desenvolvimento	Esperado	Domínio	Referência
Recém eleitos ou nomeados; Iniciando seu crescimento salarial neste nível de responsabilidade de acordo com o desempenho (objetivos e competências)	Indivíduos em desenvolvimento das competências esperadas para o exercício da função e padrão de desempenho aceitável, porém com oportunidades de melhoria.	Exercendo as atividades relativas ao cargo dentro dos padrões esperados pela organização em nível pleno de desempenho (objetivos e competências)	Maturidade profissional (objetivos e competências) acima do exigido para o grau, sendo forte candidato a promoção.	Competências e realizações importantes para o negócio, onde maturidade supera as expectativas do cargo.

Para a administração de honorários ter o adequado impacto nos custos das Entidades e ser um instrumento mobilizador e positivo para gestão de pessoas, deve-se planejar, durante o ciclo de orçamento anual de cada Entidade, os recursos que serão destinados para as movimentações salariais.

Com base em práticas de mercado e projeções deve ser levantada a estimativa de mercado do percentual médio de crescimento da folha dedicado para méritos e enquadramentos.

2.3 Remuneração variável

O modelo de remuneração variável deve ser elaborado a partir da análise do contexto e estratégias do negócio, visando incentivar para resultados

superiores e reconhecer as melhores performances, garantindo a sustentabilidade da Entidade e do Sistema, além de engajar todos os níveis da organização para objetivos comuns.

2.3.1 Planos de remuneração variável

Devem ser estabelecidos dois planos para a remuneração variável de curto prazo:

- **Plano de remuneração variável Sicredi:** Aplicável para todos os Estatutários, com exceção dos Presidentes, Vice-Presidentes e Conselheiros. As bandas de pesos e os grupos de indicadores para o plano de remuneração variável Sicredi dos Estatutários devem obedecer às escolhas efetuadas pela Entidades no anexo à Norma de colaboradores CLT.
- **Plano de remuneração variável para Presidentes (esferas):** Aplicável para os cargos de Presidentes de Cooperativas Centrais e Singulares. As bandas de pesos e os grupos de indicadores para o plano de remuneração variável para Presidentes estão estabelecidos na tabela a seguir:

Esfera	Bandas de Pesos	Singular	Central
		Agência	
Coletiva	0 a 100%	Central	Sicredi
Local	0 a 100%	Cooperativa	Central

- **Plano de remuneração variável para Presidentes (Retorno sobre PL (%CDI)):** Aplicável para os cargos de Presidentes de Cooperativas Centrais e Singulares. Neste plano a remuneração variável dos Presidentes é calculada conforme o atingimento do indicador de Retorno sobre PL (%CDI) de cada Entidade, que é acompanhado pelo Planejamento Estratégico. A apuração do atingimento do indicador compõe a fórmula de cálculo a seguir:

$$\text{RV} = \text{último honorário do ano} \times \text{múltiplo RV} \times \text{atingimento indicador}$$

O atingimento a ser considerado deverá respeitar o limite mínimo de 80%, e sendo o atingimento inferior, zerado para efeito de cálculo de remuneração variável e limite máximo de 120%, sendo o atingimento superior, limitado a 120% para efeito de cálculo de remuneração variável.

Cabe a cada Central definir qual o modelo de remuneração variável para Presidentes a Entidade e suas filiadas irão aderir. Caso a opção seja pelo modelo de esferas deve definir quais os pesos para cada esfera. Estas escolhas devem ser documentadas pela respectiva Entidade em anexo à esta Norma.

2.3.2 Níveis de medição dos resultados

As esferas são os níveis de medição do desempenho dos Estatutários e da Entidade. Cada esfera deve representar a instância e o tipo de contribuição esperada do Estatutário, mantendo o alinhamento coletivo e também a capacidade do reconhecimento individual, compreendendo assim, esfera coletiva, esfera local e esfera individual (exceto para plano de Presidentes).

2.3.3 Potencial de ganho

De acordo com o peso relativo do cargo (*grade*) e estratégia de posicionamento de remuneração em relação ao mercado (pacote de remuneração), deve ser definido a parcela de remuneração variável para o alcance de 100% das metas, considerando que a parcela de remuneração variável deve ser definida em múltiplos de honorários mensais.

O CAS e cada Central, com base na regra acima, deve definir para cada cargo e/ou *grade* os múltiplos a serem aplicados, documentando e informando à área responsável por Gestão de Pessoas do CAS.

2.3.4 Contratação de indicadores e metas:

Para cada uma das esferas devem ser contratados indicadores, observando as orientações de referência de quantidade e perspectivas. No item 2.3.10 estão estabelecidas as demais regras e instâncias de aprovação dos indicadores e metas.

2.3.5 Faixas de premiação

a) Do indicador:

- Fica estabelecido um limite mínimo de 80%, sendo aqueles indicadores cujo atingimento seja inferior, zerados para efeito de cálculo de remuneração variável e limite máximo de 120%, sendo aqueles indicadores cujo atingimento seja superior, limitados a 120% para efeito de cálculo de remuneração variável;
- Os indicadores disponíveis devem ter pesos específicos que somados totalizem 100%.

b) Esfera: A faixa de premiação de cada esfera poderá variar de 0% a 120% conforme o desempenho dos indicadores/objetivos que nela estão contidos.

c) Múltiplo: Como faixa de premiação dos múltiplos, a mesma poderá variar entre um limite mínimo e um limite máximo, definidos pelo CAS e por cada Central, de acordo com a apuração e consolidação dos atingimentos dos indicadores. Esta escolha deve obedecer às efetuadas pela Entidades no anexo à Norma de colaboradores CLT.

2.3.6 Fundo de remuneração variável

O fundo de remuneração variável visa alinhar os limites para pagamento de remuneração variável entre as Entidades, bem como dar segurança ao associado sobre a responsabilidade nos montantes anuais de

pagamento em relação aos resultados obtidos e a respectiva capacidade de pagamento.

Para cada Cooperativa Singular, Cooperativa Central e para o CAS deve ser composto um fundo (provisão) para o pagamento da remuneração variável, específico para os Estatutários.

Os fundos são os limitadores para o pagamento da remuneração variável e são calculados utilizando-se como referência o valor do resultado ajustado.

$$\text{resultado ajustado} = \text{resultado líquido} (-) \text{doações recebidas} (+) \text{juros ao capital.}$$

Os limites dos fundos devem ser:

Estatutários da Cooperativa	Estatutários da Central	Estatutários do CAS
5,00%	0,50%	0,50%

De acordo com a estratégia da Cooperativa e validado no Conselho de Administração antes do ano de vigência do programa, os percentuais poderão ser ajustados e deverão ser formalizados junto à área responsável por Serviços de Gestão de Pessoas (SGP) do CAS por meio de ata do Conselho de Administração.

As referências para os percentuais devem ser:

- Limite das Cooperativas Singulares: Resultado ajustado somado de todas as agências da Cooperativa Singular inclusive das agências negativas;
- Limite da Central: Resultado ajustado somado de todas as cooperativas singulares filiadas à Central inclusive das Cooperativas Singulares negativas;
- Limite do CAS: Resultado ajustado somado de todas as Cooperativas do Sistema inclusive das Cooperativas Singulares negativas.

2.3.7 Apuração dos resultados

A apuração dos resultados deve ocorrer em cinco etapas, considerando:

- a) Avaliação dos indicadores: Todos os indicadores devem ser avaliados de acordo com o atingimento da meta, limitados pela faixa de premiação;
- b) Consolidação dos resultados nas esferas e *rating* final: O cálculo do *rating* final de todos os Estatutários deve ser realizado a partir da consolidação dos resultados dos indicadores nos níveis de medição (esferas), ponderado pelos pesos das esferas definidos por cada Entidade. O rating final é apresentado utilizando 4 (quatro) casas decimais;
- c) Cálculo da remuneração variável: A remuneração variável deve ser calculada com base na última remuneração base do Estatutário no ano civil. A fórmula de cálculo é:

PPR individual =

Remuneração base x múltiplo do cargo x rating final do Estatutário

- d) Aplicação do percentual de deflação dos colaboradores CLT: Após o cálculo do montante de remuneração variável, devem ser aplicados aos Estatutários o mesmo percentual de deflator final aplicado aos colaboradores CLT lotados na mesma Entidade do Estatutário (sede de Cooperativa Singular ou Central);
- e) Aplicação dos fundos de remuneração variável: Após aplicado o deflator dos colaboradores CLT nos Estatutários, deve ser aplicado o fundo de remuneração variável definido para os Estatutários de cada Entidade. Caso o montante exceda os limites dos fundos, os valores individuais de remuneração variável serão reduzidos de forma proporcional para todos os Estatutários até alcançar o valor limite do fundo.

2.3.8 Pagamento

O pagamento para os Estatutários deve ser realizado a título de bônus, sendo pago anualmente, na mesma data dos colaboradores CLT.

- Para os Estatutários de Cooperativas Singulares e Centrais, o valor deve ser pago em uma única parcela, enquanto que para Estatutários do CAS deve ser pago no formato diferido, sendo 50% pago à vista e os 50% restantes diferidos em 3 anos, sendo a primeira parcela de 17% e as demais de 16,5% cada;
- As parcelas diferidas devem ser reajustadas anualmente pela taxa de CDI do período de apuração;
- As parcelas diferidas, acrescidas da correção do CDI, poderão ser revertidas proporcionalmente à redução significativa do resultado, ocorrida em função de efeitos de atos de gestão sobre operações que serviram de base para a apuração da remuneração variável no respectivo ano de origem. Esses efeitos compreendem as reduções do resultado do ano imediatamente anterior ao pagamento da parcela, decorrentes dos seguintes eventos:
 - a) Aumento de provisões para crédito de liquidação duvidosa de operações de crédito do Banco liberadas no ano base da apuração da remuneração variável;
 - b) Ocorrência de prejuízo em operações financeiras no Banco formalizadas no ano base da apuração da remuneração variável;
 - c) Ocorrência de despesas não provisionadas no Banco relativas a processos trabalhistas decorrentes de eventos ocorridos durante o ano base de apuração da remuneração variável;
 - d) Ocorrência de outras despesas relativas a atos realizados pela gestão da empresa durante o ano base de apuração da remuneração variável, atos esses que tenham implicado em majoração do resultado no ano de apuração da remuneração variável, mas cujas despesas, não

devidamente provisionadas, tenham influência sobre o resultado de ano posterior.

Para o cálculo da reversão do valor da parcela deferida deve ser considerado o percentual do somatório das despesas listadas acima sobre o resultado do ano imediatamente anterior ao pagamento da parcela, quando esse percentual for significativo. Consideram-se significativos percentuais iguais ou maiores a 10% (dez por cento).

Toda a remuneração variável paga aos diretores Estatutários implica na tributação normal da contribuição previdenciária (INSS) e do Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF).

2.3.8.1 Proporcionalidade e elegibilidade

O pagamento da remuneração variável deve ser proporcional à quantidade de meses trabalhados no ano e considerar:

- Cálculo proporcional tendo como base uma fração igual ou superior a 15 dias de trabalho no mês;
- Para os Estatutários admitidos a partir do primeiro dia de outubro do ano vigente, situações estas que não possibilita contratação de objetivos individuais, caso a Entidade tenha definido peso para a esfera individual, o mesmo será distribuído automaticamente nas demais esferas que possuem pesos estabelecidos. Nas situações em que a esfera individual for a única com peso estabelecido, o Estatutário não receberá remuneração variável;
- Nos casos de alteração de cargo e/ou local de trabalho, o cálculo proporcional do PPR do Estatutário considerará o múltiplo e o rating apurado em cada um dos cargos e áreas ocupadas durante o exercício. Independente da proporção de meses trabalhados, a apuração dos indicadores será sempre referente ao resultado consolidado do ano civil.

2.3.8.2 Provisão

A provisão de remuneração variável deve respeitar as regras de pagamento da remuneração variável de cada Entidade. A provisão deve ser realizada considerando atingimento padrão de 100% das metas e respeitando os limites de pagamento estabelecidos para cada Entidade e a legislação contábil vigente, considerando a fórmula:

$$\text{Provisão mensal individual} = (\text{Remuneração base} \times \text{múltiplo do cargo} \times 1)/12$$

2.3.9 Proposição e aprovação dos indicadores e escolhas

- a) Fóruns de alinhamento: devem ser realizados fóruns de alinhamento entre os Diretores Executivos de cada Entidade, para a escolha dos indicadores que serão utilizados nas esferas.
- b) Fóruns de aprovação: Após a realização dos fóruns de alinhamento e da escolha dos indicadores, os Diretores Executivos devem enviar a proposta para os fóruns de aprovação relevantes, determinados abaixo:

Esfera	Sede da Coop Singular	Sede da Coop Central	CAS
Coletiva	Conselho de Adm da Central	Conselho de Adm da Sicredipar	Conselho de Adm da Sicredipar
Local	Conselho de Adm da Cooperativa	Conselho de Adm da Central	DIREX
Individual	Gestor imediato		

Os fóruns de aprovação devem ser executados antes do início do ano de apuração.

- c) Aprovação das escolhas: Os anexos onde são documentadas as escolhas do CAS e das Centrais devem ser aprovados conforme quadro abaixo.

Entidade	Alçada de aprovação
CAS	Conselho de Administração da SicrediPar
Centrais	Conselho de Administração da Central

2.3.10 Comunicação

Todos os elegíveis devem ser comunicados, por área definida por cada Cooperativa Singular, Central e CAS, dos indicadores das esferas coletiva e local antes do início do ano de apuração. Também deve ser estabelecido, pelas Entidades, as formas de acompanhamento dos indicadores e resultado final, a partir da orientação da área de Gestão de Pessoas do CAS.

2.4 Retenção de Longo Prazo

O modelo de Retenção de Longo Prazo (RLP) deve ser elaborado a partir da análise do contexto e estratégias do negócio visando dar sustentabilidade ao negócio, de forma a atrair e reter os Estatutários, bem como formar renda para suportar os processos de transição de carreira e sucessão.

Cabe ao CAS e a cada Central definir se a Entidade e suas filiadas irão aderir ao modelo de RLP. Esta escolha deve ser documentada pela respectiva empresa em anexo à esta Norma.

2.4.1 Elegibilidade

Serão elegíveis à retenção de longo prazo (RLP) todos os ocupantes de cargos de Diretores de todas as Entidades do Sistema e Presidentes de Cooperativas Centrais e Singulares a partir da eleição registrada em ata do Conselho de Administração ou da Assembleia Geral, conforme o caso, da sua respectiva Cooperativa, homologação pelo Banco Central do Brasil e posse no respectivo cargo.

2.4.2 Modelo de Aplicação

O RLP será concedido na forma de contribuição para plano de caráter previdenciário.

Cumprimento de critérios mínimos para concessão, que consideram:

- a) Aprovação do RLP em Assembleia Geral da respectiva Entidade, com registro em ata;
- b) Obrigatoriedade de contribuição do elegível no limite máximo vigente definido por sua Entidade no plano de previdência privada atual do Sicredi, previsto em normativo específico;
- c) Não é permitido resgate (independentemente do valor), no plano de previdência privada atual do Sicredi. Havendo resgate, o elegível perde o direito aos depósitos subsequentes do plano de RLP;
- d) Alcance da meta estipulada para o indicador de Retorno sobre Patrimônio Líquido (%CDI). Cabe ao CAS e a cada Central definir se este critério será utilizado. Esta escolha deve ser documentada pela respectiva Entidade em anexo à esta Norma;
- e) Enquadramento do Estatutário no limite máximo de idade definido. Cabe ao CAS e a cada Central a escolha do limite máximo de idade. Esta escolha deve ser documentada pela respectiva Entidade em anexo à esta Norma.

2.4.3 Período de elegibilidade

Cabe ao CAS e a cada Central estabelecer o critério para término de contribuição dos elegíveis, podendo ser a idade do Estatutário, um período máximo de contribuição ou a combinação de ambas. Esta escolha deve ser documentada pela respectiva empresa em anexo à esta Norma.

Após o término de contribuição, os montantes já depositados devem ser corrigidos de acordo com a rentabilidade do veículo, até o período de liquidez.

2.4.4 Concessão

Para as Entidades que optarem pela utilização de meta conforme item 2.4.2 d, os valores creditados como RLP devem ter aplicação de proporcionalidade entre 80% e 120% ao desempenho do Retorno sobre Patrimônio Líquido (%CDI), sendo o aporte realizado anualmente até o final de março do ano subsequente ao dos resultados. Caso o atingimento do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (%CDI) seja inferior a 80%, a contribuição em RLP do respectivo ano será zerada, enquanto que, caso o atingimento do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (%CDI) seja superior a 120% limita a contribuição em 120%.

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido (%CDI) considerado para as Cooperativas Singulares será o da própria Entidade. Para as Cooperativas Centrais será a composição de suas Cooperativas filiadas e para o CAS, será a composição de todas as Cooperativas Singulares do Sistema.

Para as Entidades que não optarem pela utilização de meta conforme item 2.4.2 d, os valores creditados como RLP consideram o último honorário mensal e potencial de ganho do cargo do dirigente elegível.

2.4.4.1 Formato de concessão

Especificamente para o CAS, conforme Resolução CMN nº 3.921, de 25 de novembro de 2010, o pagamento do RLP ocorrerá anualmente, sendo 50% pago à vista e os 50% restantes diferidos em 3 anos, sendo a primeira parcela de 17% e as demais de 16,5% cada. As parcelas diferidas serão reajustadas anualmente pela taxa de CDI do período de apuração.

As parcelas diferidas, acrescidas da correção do CDI, poderão ser revertidas para a empresa proporcionalmente à redução significativa do resultado, ocorrida em função de efeitos de atos de gestão sobre operações que serviram de base para a apuração da remuneração variável no respectivo ano de origem.

Esses efeitos compreendem as reduções do resultado do ano imediatamente anterior ao pagamento da parcela, decorrentes dos seguintes eventos:

- a) Aumento de provisões para crédito de liquidação duvidosa de operações de crédito do Banco, liberadas no ano base da apuração da Remuneração Variável;
- b) Ocorrência de prejuízo em operações financeiras no Banco, formalizadas no ano base da apuração da remuneração variável;
- c) Ocorrência de despesas não provisionadas no Banco, relativas a processos trabalhistas decorrentes de eventos ocorridos durante o ano base de apuração da remuneração variável;
- d) Ocorrência de outras despesas, relativas a atos realizados pela gestão da empresa durante o ano base de apuração da remuneração variável, atos esses que tenham implicado em majoração do resultado no ano de apuração da remuneração variável, mas cujas despesas, não devidamente provisionadas, tenham influência sobre o resultado de ano posterior.

Para o cálculo da reversão do valor da parcela deferida, será considerado o percentual do somatório das despesas listadas acima, sobre o resultado do ano imediatamente anterior ao pagamento da parcela, quando esse percentual for significativo. Consideram-se significativos percentuais iguais ou maiores a 10% (dez por cento).

2.4.5 Potencial de ganho

As referências do potencial de ganho deverão ser aprovadas em Assembleia Geral de cada Entidade e registradas em ata. As referências podem variar de 1 a 5 múltiplos do honorário mensal do dirigente elegível. Caso se opte por manter a contribuição ao FGTS ou depositar o percentual equivalente a este em plano de caráter previdenciário, o limite de múltiplos para RLP passa a ser de 4 honorários, desde que também aprovado em Assembleia Geral. O CAS e cada Central, com base na regra acima, deve definir para cada cargo e/ou *grade* os

múltiplos a serem aplicados, documentando e informando à área responsável por Gestão de Pessoas do CAS.

2.4.6 Apuração dos resultados e proporcionalidade

Para as Entidades que optarem pela utilização de meta conforme item

2.4.2 d, a fórmula para cálculo do RLP será:

Último honorário mensal x múltiplo RLP x resultado do indicador

Para as Entidades que não optarem pela utilização de meta conforme item 2.4.2 d, a fórmula para cálculo do RLP será:

Último honorário mensal x múltiplo RLP

Ao resultado deste cálculo devem ser aplicadas as regras de proporcionalidade.

A concessão do RLP deve ser proporcional à quantidade de meses em que os elegíveis trabalharam no ano contribuindo individualmente para plano de previdência privada do Sicredi no limite máximo da sua Entidade. O cálculo proporcional tem como base uma fração igual ou superior a 15 (quinze) dias de trabalho no mês. Considera-se para efeito da contagem dos dias trabalhados, os mesmos parâmetros estabelecidos no acordo coletivo de remuneração variável dos colaboradores CLT da Entidade o qual o mesmo representa.

2.4.7 Liquidez

A liquidez do plano deve respeitar a legislação vigente em relação aos programas de fundo previdenciários e não deve ocorrer antes de 30 (trinta) dias depois de cumpridas as condições a seguir:

- Ter havido desvinculação do cargo (renúncia, fim de mandato ou destituição);
- Não haver vinculação com outra empresa do Sistema Sicredi em até 30 dias após a desvinculação.

Com o cumprimento das condições acima, os percentuais de liquidez podem ser liberados conforme segue:

- 100% em caso de desvinculação de forma não-voluntária;
- 0% nos casos em que a desvinculação ocorra devido um ato de má fé que de alguma forma prejudique a imagem do Sicredi;
- Em caso de desvinculação voluntária, o Estatutário é elegível a resgatar um percentual proporcional de acordo com tabela progressiva definida pela Entidade. Cabe ao CAS e a cada Central definir o tempo e os percentuais de resgate. Esta escolha deve ser documentada pela respectiva empresa em anexo à esta Norma.

Em caráter de exceção poderão ser estabelecidos percentuais de resgate distintos dos indicados na tabela progressiva no momento da desvinculação voluntária, desde que aprovado no Conselho de Administração da Entidade e ciência do Conselho de Administração da Central, para as Cooperativas Singulares, e da SicrediPar, para as Cooperativas Centrais, devendo a aprovação e ciência constar nas atas das Entidades envolvidas.

Em situações de desligamento por morte ou invalidez do participante, ou seus beneficiários, conforme o caso, será elegível a resgatar 100% do montante depositado e deve respeitar a legislação vigente em relação aos programas de fundo previdenciários.

2.5 Remuneração do Conselho de Administração de Cooperativas Singulares e Centrais

As práticas de remuneração dos participantes dos Conselhos devem ser aplicadas conforme estratégia, maturidade e capacidade de pagamento de cada Entidade, respeitando a governança, legislações aplicáveis e decisões das respectivas Assembleias Gerais.

2.5.1 Elegibilidade

São elegíveis todos os membros de Conselhos de todas as Entidades do Sistema Sicredi, exceto os Presidentes dos Conselhos de Cooperativas Singulares e Centrais, a partir da sua eleição registrada em ata da Assembleia Geral de sua respectiva Entidade, homologação pelo Banco Central do Brasil, quando necessária, e posse no respectivo cargo.

2.5.2 Regras Gerais

A remuneração para os elegíveis deve ser realizada no formato de honorários mensais pagos 12 (doze) vezes ao ano ou cédulas de presença conforme números de reuniões realizadas. Os membros do Conselho não possuem remuneração variável e benefícios. O resarcimento de eventuais despesas por participação em Conselho deve seguir as regras definidas por cada Entidade e aprovada pela Assembleia Geral.

A remuneração para o Conselho das Cooperativas Singulares e Centrais deve ter como referência os parâmetros do quadro a seguir, com deliberação nas respectivas Assembleias.

Posição	Elemento	Centrais e Cooperativas
Presidente	Conforme referência de remuneração dos Estatutários	
Vice-Presidente	Honorário Fixo	Até 50% dos honorários fixos do Presidente
Conselheiro	Honorário Fixo	Até 10% dos honorários fixos do Presidente

A revisão da remuneração dos Conselheiros, que tem como base o honorário do Presidente, ocorrerá simultaneamente à revisão do honorário deste e deverá ser aprovada em Assembleia Geral com devido registro em Ata.

Para os casos de redução de honorários do Presidente em função de dedicação parcial, cabe a Cooperativa definir os honorários de seus Conselheiros em Assembleia Geral e com devido registro em Ata.

3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

À área responsável por Gestão de Pessoas do CAS, compete:

- Realizar gestão e manutenção dos normativos, seus anexos e dos processos e ferramentas relacionados;
- Estabelecer e manter atualizados os aspectos relativos a estrutura de cargos, salários e carreiras, remuneração fixa e remuneração variável;
- Atualizar as tabelas de referência salarial e deflatores regionais compulsórios;
- Recomendar sobre percentuais de orçamento de pessoal para reajustes salariais.

À área responsável por Gestão de Pessoas em cada uma das Entidades, compete:

- Suportar a Entidade na realização das escolhas previstas nesta Norma e sua correta documentação;
- Liderar e suportar os processos de revisão salarial anual relativos ao orçamento de pessoal;
- Observar e cumprir as regras dispostas nesta Norma, assim como as orientações estabelecidas no Manual de Remuneração;
- Encaminhar para aprovação da Cooperativa Singular ou Central as definições conforme escolhas previstas nesta Norma;
- Encaminhar para área de Gestão de Pessoas e Serviços de Gestão de Pessoas do CAS o registro das escolhas realizadas e as aprovações mesmas.
- Comunicar os Estatutários da respectiva Entidade acerca das regras de remuneração.
-

À área responsável por Serviços de Gestão de Pessoas do CAS, compete:

- Operacionalizar os reajustes, as alterações e as definições nos sistemas operacionais com base nas definições compartilhadas pela área responsável por Gestão de Pessoas do CAS e de cada uma das Entidades;
- Enviar prévias de cálculo de remuneração variável para o CAS e cada uma das Entidades;
- Apurar os resultados de cada Estatutário conforme regras aprovadas por cada Central e CAS e realizar o respectivo pagamento.
- Orientar e apoiar o CAS e cada uma das Entidades nos processos de remuneração.

4. BASE REGULATÓRIA / LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

- Lei nº 10.101/2000;
- Resolução CMN nº 3.921/2010.

5. GLOSSÁRIO

- **Cargo:** título dado para um conjunto de papéis e responsabilidades por atividades e/ou processos de natureza, características e complexidades equivalentes. Os cargos são importantes unidades organizacionais que auxiliam no entendimento e na gestão das instituições;
- **Colaboradores CLT:** Colaboradores cujos direitos e deveres estão previstos na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;
- **Remuneração Fixa ou Remuneração Base:** Considera-se os eventos fixos recebidos mensalmente, normalmente estabelecidos em contrato/ata de Assembleia Geral. A remuneração fixa está diretamente relacionada ao valor do cargo estabelecido por critérios internos e parâmetros de mercado;
- **Remuneração Variável:** São formas de incentivos estabelecidas com o objetivo de alinhar os Estatutários aos objetivos estratégicos da empresa e do Sistema, criando direcionamento, estímulo, reconhecimento e recompensa relativos ao alcance de resultados organizacionais, das equipes e individuais. Considerando que este tipo de remuneração visa o alcance de metas e objetivos desafiadores, esta é uma parcela da Remuneração Total considerada

de risco, ou seja, pode ser alcançada ou não, dependendo dos resultados atingidos. Os modelos de Remuneração Variável são diferenciados em suas características de objetivos, prazos, público alvo e modelagem;

- **Plano de Previdência Privada:** Benefício oferecido exclusivamente aos colaboradores CLT ou Estatutários do Sistema Sicredi. O plano tem como objetivo a acumulação de reservas por um determinado período de tempo, visando manter o padrão de vida na aposentadoria ou quando a capacidade produtiva diminuir. O plano é regido por legislação específica e está regulamentado sistematicamente pela Política de Benefícios e Incentivos do Sicredi, e aplicado aos colaboradores e dirigentes, conforme adesões e definições de percentuais de depósitos por cada Entidade do Sistema Sicredi e por cada participante relativamente à sua contribuição individual;
- **Entidades:** Termo utilizado para se referir ao conjunto de Cooperativas Singulares, Centrais, Confederação, Fundação, Banco e empresas controladas, todas integrantes do Sicredi;
- **Grades:** Níveis da Tabela de Referência Salarial que serão utilizados para o posicionamento do valor relativo dos cargos;
- **Tabela de Referência Salarial:** Documento que estrutura a gestão de cargos e remuneração fixa, servindo como referência de mercado para a administração salarial dos Estatutários;
- **Zonas:** Reúnem referências salariais para os *grades* da Tabela de Referência Salarial;
- **Mediana de Mercado:** É a medida estatística escolhida como referência de mercado. Na estatística é o mesmo que a referência do 2º Quartil da amostra, o que significa ser o valor central de um conjunto de dados em ordem de grandeza.
- **Retenção de Longo Prazo – RLP:** é um elemento de remuneração de longo prazo, pago somente para os Estatutários, conforme os resultados das Entidades.

6. DISPOSIÇÕES FINAIS

Em caso de dúvidas, contatar a área do CAS responsável pelos assuntos de Gestão de Pessoas.