

Unilever

Programa de Salário Digno

Manual



Esse manual tem o objetivo de fornecer orientações práticas e exemplos para organizações que buscam implementar o salário digno em suas operações. Ele não constitui aconselhamento jurídico nem substitui consultas profissionais. Os usuários devem adaptar o conteúdo ao seu contexto específico e consultar seus-assessores jurídicos, financeiros e de recursos humanos, conforme necessário.

Ao usar este manual, os usuários reconhecem que assumem total responsabilidade pela sua aplicação e por quaisquer resultados associados. Os usuários também compreendem que a IDH não representa a Unilever em nenhum nível ao fornecer informações por meio deste material.

Na máxima extensão permitida por lei, nem a IDH nem a Unilever poderão ser responsabilizadas por quaisquer erros, omissões, falhas, perdas ou danos decorrentes ou relacionados ao uso deste manual e/ou das informações nele contidas.

Bem-vindo(a)!

A desigualdade é um dos maiores desafios que o enfrentamos atualmente. 630 milhões de pessoas, ou cerca de um terço dos trabalhadores do mundo, ganham menos de USD 3,2 por dia. Podemos ajudar a quebrar o ciclo da pobreza e construir uma sociedade mais inclusiva ao garantir, um salário digno para os trabalhadores.

Oferecer um salário-digno não apenas assegura um padrão de vida decente para os trabalhadores e suas famílias, como também tem efeitos comprovados na redução da rotatividade, além de aumentar a motivação e o moral. Isso, por sua vez, inicia um ciclo positivo de crescimento econômico.

Ao reconhecer um padrão de vida adequado como um direito humano básico, catalisamos o desbloqueio de outros direitos essenciais, como o acesso à saúde, alimentação e nutrição, habitação e educação.

Nós (Unilever) estamos colaborando com a IDH como nossa parceira de aprendizagem e com a Quizrr, nossa parceira digital, para dar vida a esse manual de apoio a nossos fornecedores. O manual resume uma série de percepções úteis e exemplos práticos, para orientar nossas empresas fornecedoras em sua jornada de salário digno.



Conteúdo

Capítulo 1

O que é um salário digno?

- A definição de um salário digno
- Por que salário digno?
- Direitos humanos e salário digno
- Salário digno e os ODSs da ONU
- Benefícios para o negócio
- A história do conceito de salário digno
- Salário digno vs. salário mínimo
- Salário digno vs. renda digna
- Como são calculados os valores de referência do salário digno?

Capítulo 2

Promovendo o Salário Digno

- Determine seu escopo
- Calcule a lacuna salarial
- Estabeleça metas claras
- Crie um plano holístico para encerrar a lacuna salarial
- Ações para encerrar a lacuna salarial

* Ferramentas e Recursos

Capítulo 1

O que é um Salário Digno?

O que é um Salário Digno?

A Organização Internacional do Trabalho define o conceito de salário digno como: o nível salarial necessário para garantir um padrão de vida digno para os trabalhadores e suas famílias, levando em consideração as circunstâncias do país e calculado para o trabalho realizado durante as horas normais de trabalho.*

De acordo com a Coalizão Global pelo Salário Digno (GLWC), isso inclui alimentação adequada, água, moradia, educação, cuidados de saúde, transporte, vestuário e outras necessidades essenciais, como uma reserva para eventos inesperados.

*horas de trabalho regulares legais ou 48 horas por semana, o que for menor na definição da Coalizão Global pelo Salário Digno.

Por que Salário Digno?

1 bilhão de trabalhadores (OIT, 2020) não recebem um salário digno em todo o mundo.

O salário digno é um direito humano e está diretamente ligado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), juntamente com o combate à pobreza, à fome e a outros problemas sociais, como o trabalho infantil.

Abordar essas questões não apenas melhora a reputação da nossa marca, mas também ajuda a garantir a longevidade da cadeia de valor. Há também uma pressão crescente de governos, organizações internacionais e investidores.



É por isso que o mercado incentiva pagar um salário digno. Muitas empresas líderes já se comprometeram a trabalhar com o salário digno em suas cadeias de suprimentos.

Salário Digno no contexto amplo dos direitos humanos

O salário digno é um direito humano fundamental e reconhecido globalmente [art. 23 e 25 Declaração Universal dos Direitos Humanos]. Outros direitos humanos que caminham junto ao salário digno incluem:

- Remuneração igual para trabalho de igual valor, sem qualquer discriminação
- Liberdade de associação e negociação coletiva
- Jornada de trabalho razoável
- Direito à proteção social

Shift



Fonte: Shift. 2021b. A oportunidade dos Direitos Humanos: 15 casos reais de como as empresas estão contribuindo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, colocando as pessoas em primeiro lugar.

Benefícios para o negócio:

Aumento da produtividade e redução da rotatividade

- A Costco reduziu significativamente sua taxa de rotatividade de funcionários e obteve maior produtividade ([Harvard Business Review, 2006](#))

Economia de custos como resultado da mudança de comportamento dos trabalhadores

- O varejista da Fortune 500 obteve um ROI de 35% em economia de custos devido ao aumento salarial, gerando um retorno líquido positivo por meio do aumento da produtividade e da redução dos custos com rotatividade ([Harrington & Emanuel, Harvard, 2020](#)).

Melhoria na reputação e maior reconhecimento

- 86% das empresas certificadas com o Living Wage no Reino Unido relataram benefícios reputacionais; 64% disseram que isso as diferenciou no mercado ([UK Living Wage Foundation, 2017](#))

Contribuição para o alcance dos ODSs

- 78% dos cidadãos afirmaram estar mais propensos a comprar bens e serviços de empresas que aderiram aos ODS ([BFP, CISL, Shift, 2022 | PWC, 2015](#))



Por que adotar o Salário Digno?

INCENTIVO PARA O NEGÓCIO

Direitos Humanos

Reputação

Segurança no fornecimento



ALAVANCAR OPORTUNIDADES

- Cumprir exigências de diligência e de reporte
 - Liderar nos ODSs relacionados aos direitos humanos (ODS 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11)
-
- Impulsionar o valor da marca, a reputação e fidelidade dos clientes
 - Aumentar a participação de mercado e garantir condições de financiamento favoráveis com investidores ou desbloquear novas oportunidades de investimento
-
- Reduzir a rotatividade e os custos operacionais
 - Melhorar a produtividade e as especificações de qualidade
 - Incentivar o interesse no setor



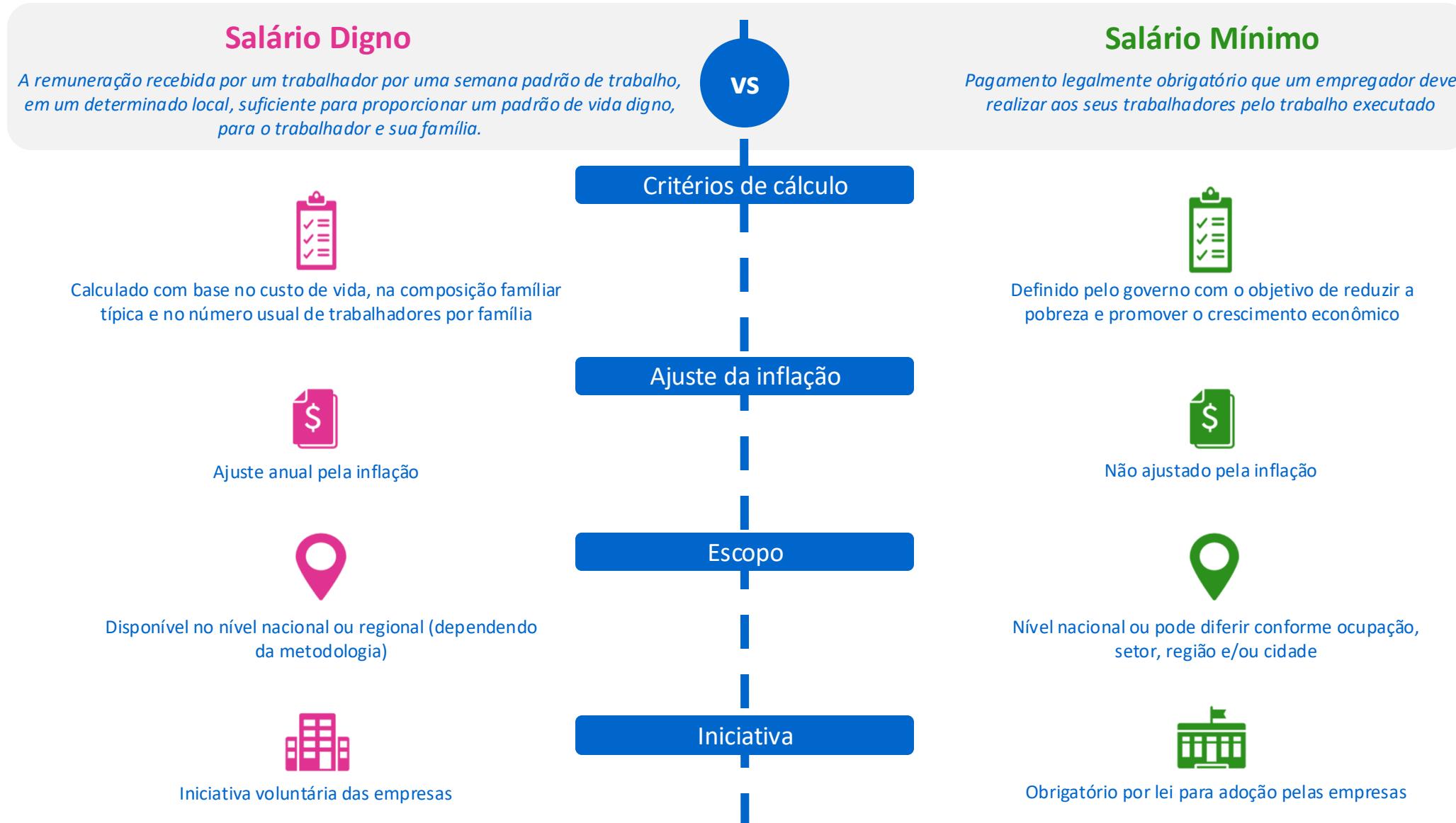
MITIGAR RISCOS

- Pagamento insuficiente aos trabalhadores
 - Salários baixos aumentam o risco de trabalho forçado ou infantil
-
- Reduz possibilidades de publicidade negativa
-
- Trabalhadores instáveis na cadeia de fornecimento comprometem a qualidade e a entrega
 - Baixo retorno sobre investimentos em sustentabilidade

Histórico do Salário Digno



Os últimos 15 anos mostraram um enorme progresso no trabalho do Salário Digno



Renda Digna



Trabalhadores
autônomos
(Ex.: pequenos agricultores)



Todas as fontes de renda
dos adultos em um
domicílio



Alcançar um padrão de
vida digno



Salário Digno



Trabalhadores
contratados



Salários recebidos pelos
adultos que trabalham no
domicílio

Para saber mais sobre as diferenças entre renda digna e salário digno, [clique aqui.](#)

Quem calcula os referenciais de Salário Digno?



Metodologias de referência de Salário Digno reconhecidas pela IDH

As referências de salário digno para localidades específicas são desenvolvidas por organizações de pesquisa independentes, utilizando diferentes metodologias.

Os referenciais de salário digno diferem das seguintes formas:

1. Abordagem para cálculo dos referenciais por exemplo, inclusão de diferentes elementos de custo
2. Número de localidades para os quais os dados são fornecidos, por exemplo: WagelIndicator – 165 países, Living Wage for US - 1 país
3. Acessibilidade dos dados: A [Anker Methodology](#) e o [WagelIndicator](#) estão disponíveis publicamente, enquanto a Fair Wage Network requer compra dos dados.



Como é calculado o valor de referência do Salário Digno?



Alimentação



Moradia



Educação



Cuidados com a saúde



Transporte



Outras necessidades essenciais

(incluindo reserva para eventos inesperados)



Identificar o salário digno

Como é calculado o valor de referência do Salário Digno?



Identificar o salário digno

Remuneração atual comparável

Remuneração percebida como justa e significativa pelos trabalhadores, alinhada com empregos seguros e de melhor qualidade

Salário

Valor monetário previamente acordado recebido por um trabalhador durante uma semana padrão de trabalho (excluindo horas extras)

Bônus

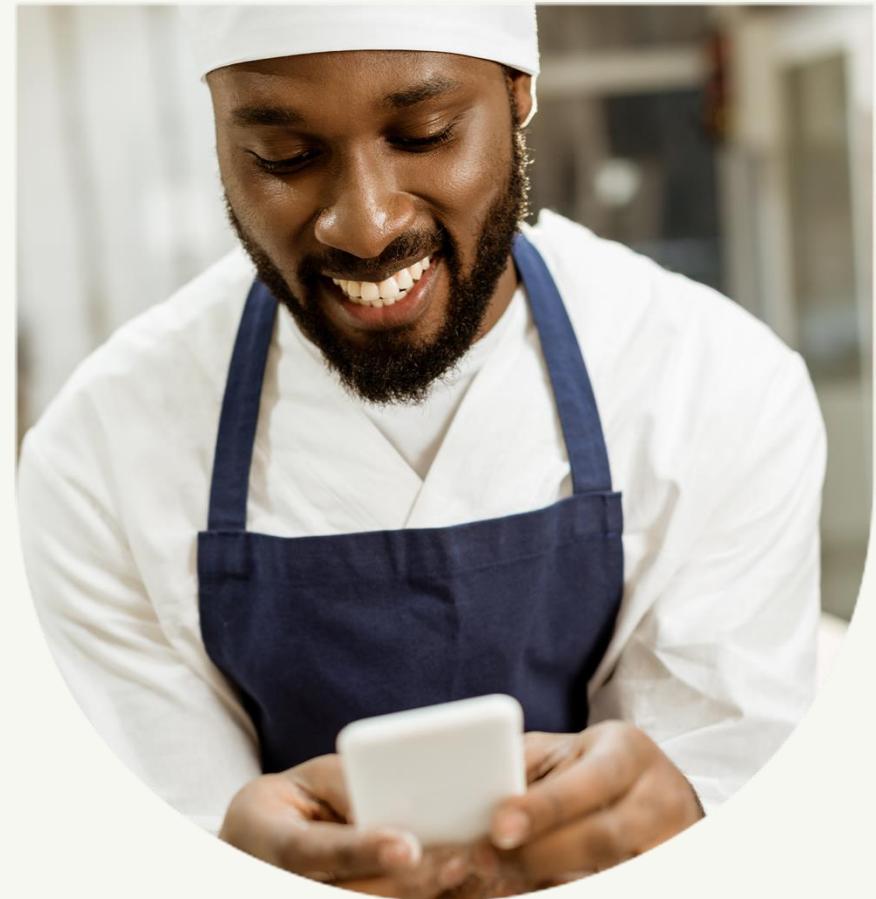
Todos os bônus que previamente acordados, tanto em valor monetário quanto na regularidade do pagamento, esperados antecipadamente e que não estejam sujeitos à discreção do empregador

Benefícios

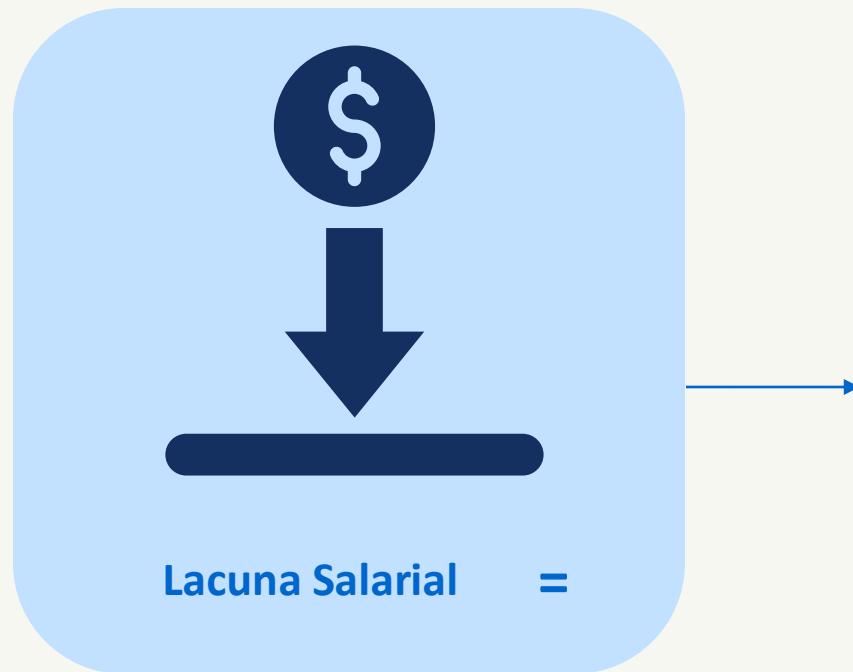
Benefícios não monetários, como alimentação, transporte, educação, saúde e moradia, que reduzem o valor em dinheiro que os trabalhadores precisam para alcançar um padrão de vida digno.

Apenas certos benefícios em forma de bens ou serviços ("in-kind") são considerados no cálculo do salário digno. Para serem elegíveis, esses benefícios devem, entre outros critérios:

- Estar disponíveis, serem aceitos e de acordo com as necessidades de todos os trabalhadores
- Ser fornecidos regularmente e acordados previamente
- Estar acima de qualquer exigência legal obrigatória
- Mais detalhes sobre benefícios estão disponíveis [aqui](#).



Qual é a diferença entre o salário atual e o Salário Digno



Referencial de
Salário Digno



Remuneração atual
comparável

Capítulo 2

Promovendo o Salário Digno

Promovendo o Salário Digno

Agora que já abordamos a história e os conceitos do Salário Digno, vamos dar uma olhada nas ações que sua empresa pode tomar para dar o pontapé inicial na jornada rumo ao Salário Digno.

Comece assinando o [Compromisso de Salário Digno da Unilever](#), sinalizando seu comprometimento em compreender profundamente como os salários de seus trabalhadores se alinham com os parâmetros de referência de salário digno e em identificar lacunas nos principais locais e setores da sua operação.

Embora seja fundamental avaliar o tamanho das lacunas salariais, é igualmente importante investigar questões estruturais que possam contribuir para essas diferenças. Considere fatores como:

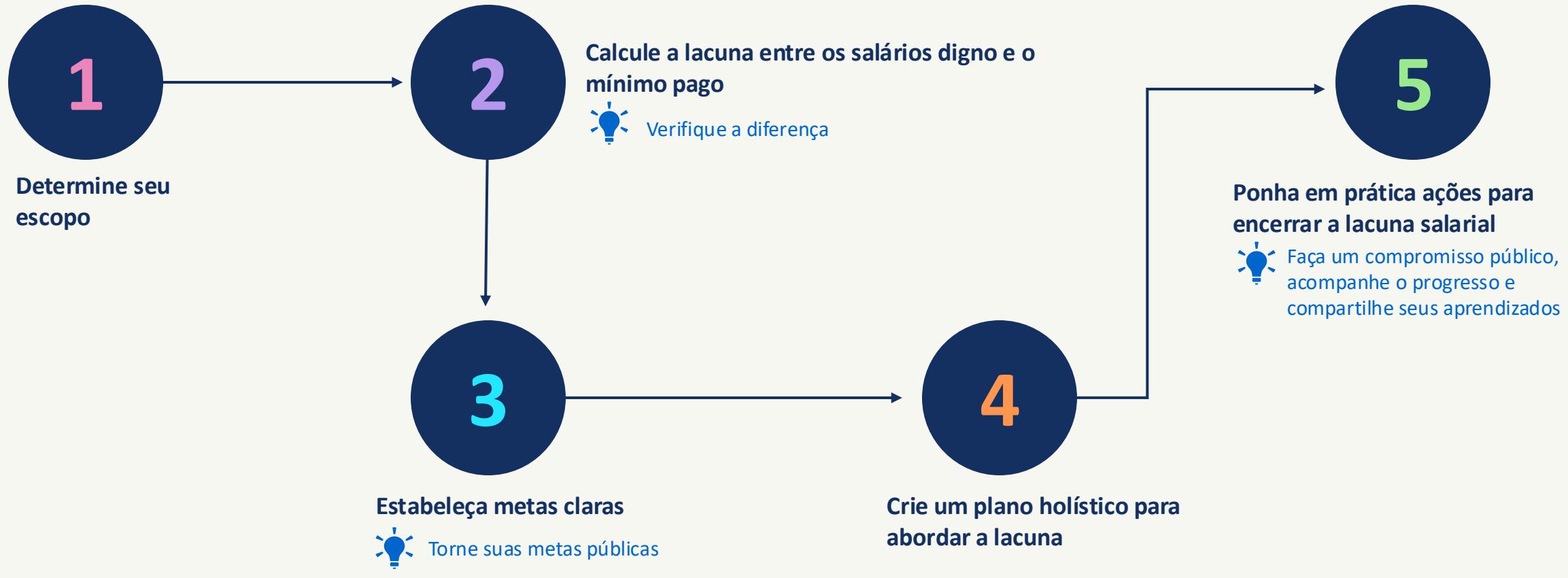
- Diferentes demografias (gênero, etnia, raça, idade e tipo de vínculo empregatício)
- Mecanismos de pagamento utilizados para os trabalhadores com maiores lacunas
- Duração dos contratos
- Benefícios recebidos

Nos slides a seguir, você encontrará um roteiro de 5 etapas para transformar o compromisso com o Salário Digno em ação.



Transformando o compromisso em ação

 Colabore com os atores da cadeia de suprimentos

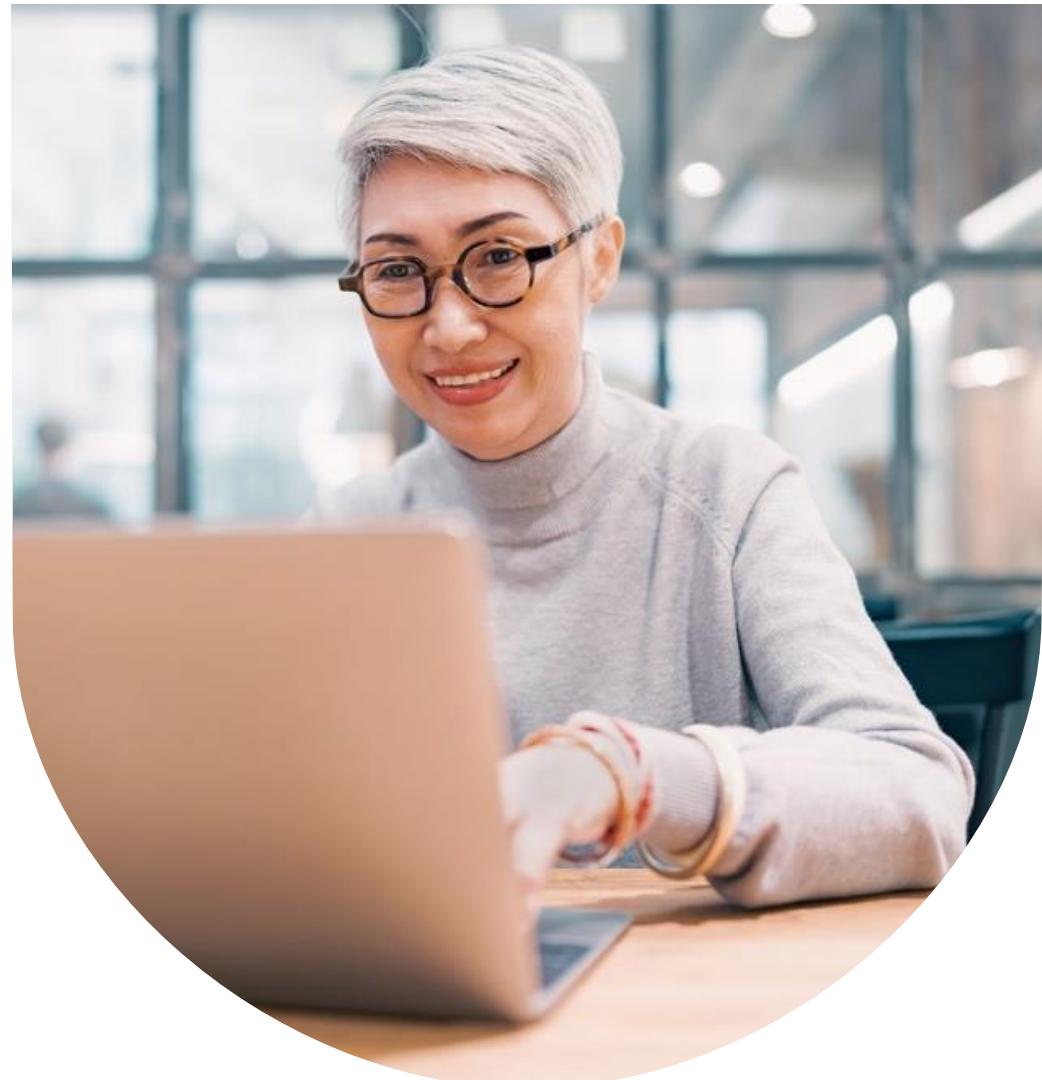


1. Determine seu escopo

Embarcar na jornada rumo ao salário digno requer uma base sólida. Definir o escopo é essencial para estabelecer os limites de sua iniciativa e traçar um caminho para o desenvolvimento futuro. A primeira etapa é começar com seus próprios colaboradores e suas operações internas.

Escopo - Fatores a considerar:

- 1. Geografias/países:** Priorize regiões geográficas com maiores lacunas estruturais de salário e maiores concentrações de trabalhadores
- 2. Operações:** Priorize operações críticas com maior número de trabalhadores
- 3. Tipo de trabalhadores:** Funcionários diretos, trabalhadores terceiros que exercem funções-chave na empresa e outros trabalhadores terceiros, outros
- 4. Trabalhadores vulneráveis:** Foque em mulheres, minorias, trabalhadores com baixa qualificação etc.



2. Calcule a lacuna salarial

Selecione uma ferramenta para calcular a diferença salarial entre o salário digno e o mínimo pago: [A Matriz Salarial](#) é uma solução que independe do setor e está disponível gratuitamente para ajudar a calcular esta diferença salarial.



1

Insira seus dados salariais na ferramenta selecionada. Certifique-se de que você tenha todas as informações e dados prontos para inserir. Você pode [ler esta lista de verificação](#) para garantir que você tenha tudo o que precisa para comparar a remuneração de seus funcionários com uma referência de salário digno.



2

Selecione um parâmetro de referência: Recomendamos o uso de uma metodologia reconhecida pela IDH, como por exemplo, a Anker Methodology, a WageIndicator, a Fair Wage Network entre outras. Para obter mais detalhes, [clique aqui](#).



3. Estabeleça metas claras

Estabeleça metas transparentes e mensuráveis que estejam alinhadas com os valores e aspirações da sua organização. Certifique-se de que refletem o impacto multifacetado dos salários dignos.

Esse processo garante um entendimento e um compromisso compartilhados em toda a organização, estabelecendo uma base sólida para uma jornada bem-sucedida rumo ao salário digno.



Parâmetros para definir metas claras:

Específico

O que precisa ser alcançado e o impacto desejado, quem é o responsável, quais medidas devem ser tomadas

Mensurável

O progresso é melhor medido quando as metas são quantificadas

Alcançáveis

As metas têm maior probabilidade de serem alcançadas quando são realistas

Relevantes

As opiniões dos atores-chave são consideradas

Temporais

As metas devem possuir prazos

Exemplos:

- 100% dos trabalhadores em minhas operações ganharão um salário digno até o ano X
- Estabelecer um plano de ação conjunto com os 2 maiores clientes para resolver 80% da lacuna de salário digno nos próximos 3 anos
- Reduzir a diferença atual em 10% por ano nos próximos X anos

4. Crie um plano holístico para encerrar a lacuna salarial

Depois de ter metas claras que se alinham com os objetivos de salário digno da sua empresa, formule uma estratégia para eliminar a lacuna entre salários digno e o mínimo pago usando salários, bônus e/ou benefícios. Abaixo estão algumas dicas que você deve ter em mente.



Conheça suas prioridades

- Trabalhadores mais vulneráveis
- Áreas de maior risco e impacto

Analise suas práticas comerciais

- Política de contratação
- Jornada de trabalho (sem jornada excessiva)
- Discriminação (sem diferença de remuneração entre gêneros)
- Políticas salariais (bônus fixo e regular)

Identifique oportunidades

- Melhorias de produtividade
- Melhorias de qualidade

Identifique o desafio

- Qual é a diferença restante?
- Que tipo de apoio seria necessário para eliminar essa diferença?

Envolve e informe os trabalhadores

- Melhorar o diálogo social (como parceiros de jornada)

5. Ações para eliminar a lacuna salarial

Com base no plano e nas metas identificadas nas etapas anteriores e considerando o tamanho da diferença salarial (pequena/grande) e o tipo de relação comercial (direta/indireta), há diferentes tipos de ações para se eliminar a lacuna salarial:



Opção preferida: Salário mensal fixo

- Opção mais recomendada para a geração de valor
- Impacto mais duradouro e substancial



Bônus de salário digno no holerite

- Impacta diretamente os custos líquidos recebidos pelos trabalhadores
- Benefício para que os parceiros da cadeia de suprimentos documentem sua contribuição



Cartões-presente

- O valor beneficia diretamente os trabalhadores e contribui para as necessidades básicas
- É necessário um processo administrativo para sua gestão



Refeições subsidiadas na cantina

- Comitês de trabalhadores costumam escolher essa opção por garantir fácil acesso a todos os trabalhadores
- Integra-se facilmente ao sistema de cantina já existente do empregador

Boa prática: Verifique a lacuna salarial

O valor agregado da verificação de dados

É recomendável que os cálculos da diferença salarial sejam auditados por organizações independentes antes de qualquer autorrelato.

Uma auditoria independente pode ajudar você a:

- Verificar a precisão e validade da lacuna identificada
- Dar credibilidade ao progresso e às declarações reportadas
- Apoiar melhorias significativas nos salários

Onde encontrar auditores?

- Você pode encontrar auditores licenciados pela IDH e Consultores treinados pela IDH [aqui](#).



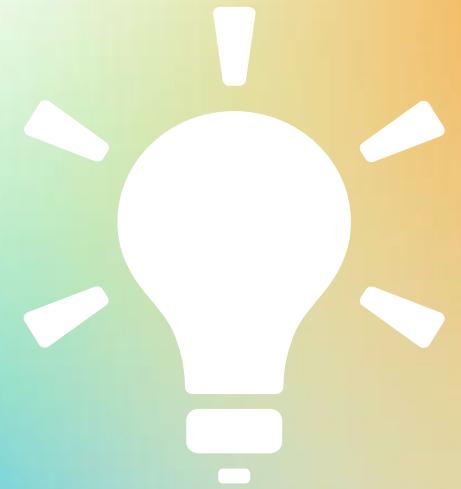
Boa prática: Colabore com seus parceiros da cadeia de suprimentos

Colaborar com seus fornecedores e contratados é um passo fundamental da jornada rumo ao salário digno em sua cadeia de suprimentos.

Você pode priorizar o engajamento com base na criticidade para o seu negócio, selecionando fornecedores diretos, aqueles que operam em países de alto risco, ou até mesmo fornecedores de baixo risco. Comunique ativamente seu escopo e objetivos para garantir entendimento e compromisso compartilhados. Enfatize a transparência e busque a contribuição dos seus fornecedores, considerando a perspectiva deles como essencial para construir uma abordagem coletiva.

Existem dois objetivos da colaboração com parceiros da cadeia de suprimentos:

- 1) Incentivar seus fornecedores diretos a pagar um salário digno: para multiplicar o impacto de seus esforços
- 2) Abordar trabalhadores vulneráveis em etapas anteriores da cadeia de valor por meio de alinhamentos com os elos intermediários da cadeia.



Boa prática: Acompanhe o progresso, compartilhe aprendizados e comunique sua jornada rumo ao salário digno

Uma vez que você tenha estabelecido metas claras e uma estratégia definida, é valioso reportar eventuais lacunas e compartilhar suas experiências por meio do portal de fornecedores da Unilever. Acompanhar o progresso das suas iniciativas de salário digno é essencial, pois permite avaliar se sua estratégia está sendo eficaz. Além disso, ter dados sobre seus esforços possibilita uma comunicação mais eficiente sobre os avanços realizados. Essa transparência não apenas fortalece a colaboração com seus parceiros, como também melhora sua reputação junto aos consumidores.

Para conhecer exemplos de jornadas rumo ao salário digno, consulte os estudos de caso disponíveis no [Site da IDH](#).

O que pedimos para nossos parceiros fornecedores compartilharem?

1. Número total de trabalhadores
2. Porcentagem de trabalhadores avaliados em relação à lacuna salarial entre salários digno e mínimo pago
3. Porcentagem de trabalhadores que ganham pelo menos um salário digno
4. Estratégias e planos identificados para eliminar eventuais lacunas salariais
5. Tempo previsto para finalização do plano de ação

[Formulário para reportar seu progresso no salário digno](#)

Boa prática: Assuma um compromisso público com o Salário Digno

Uma vez que sua empresa tenha assumido internamente o compromisso de abordar o tema do salário digno, é importante definir **quando** e **como** comunicar esse compromisso publicamente. Seu compromisso público pode fortalecer ainda mais o ímpeto da iniciativa corporativa.

A [ISEAL Alliance desenvolveu, em 2023, um marco orientador para declarações credíveis sobre salário digno, com contribuições de uma série de organizações que estabelecem padrões, empresas e representantes sindicais.](#)

Esse marco tem como objetivo promover o entendimento sobre boas práticas, além de fortalecer a robustez dos sistemas para alcançar metas de salário digno, ao mesmo tempo em que apoia as necessidades das empresas.



Ferramentas e Recursos

A ferramenta Benchmark Finder

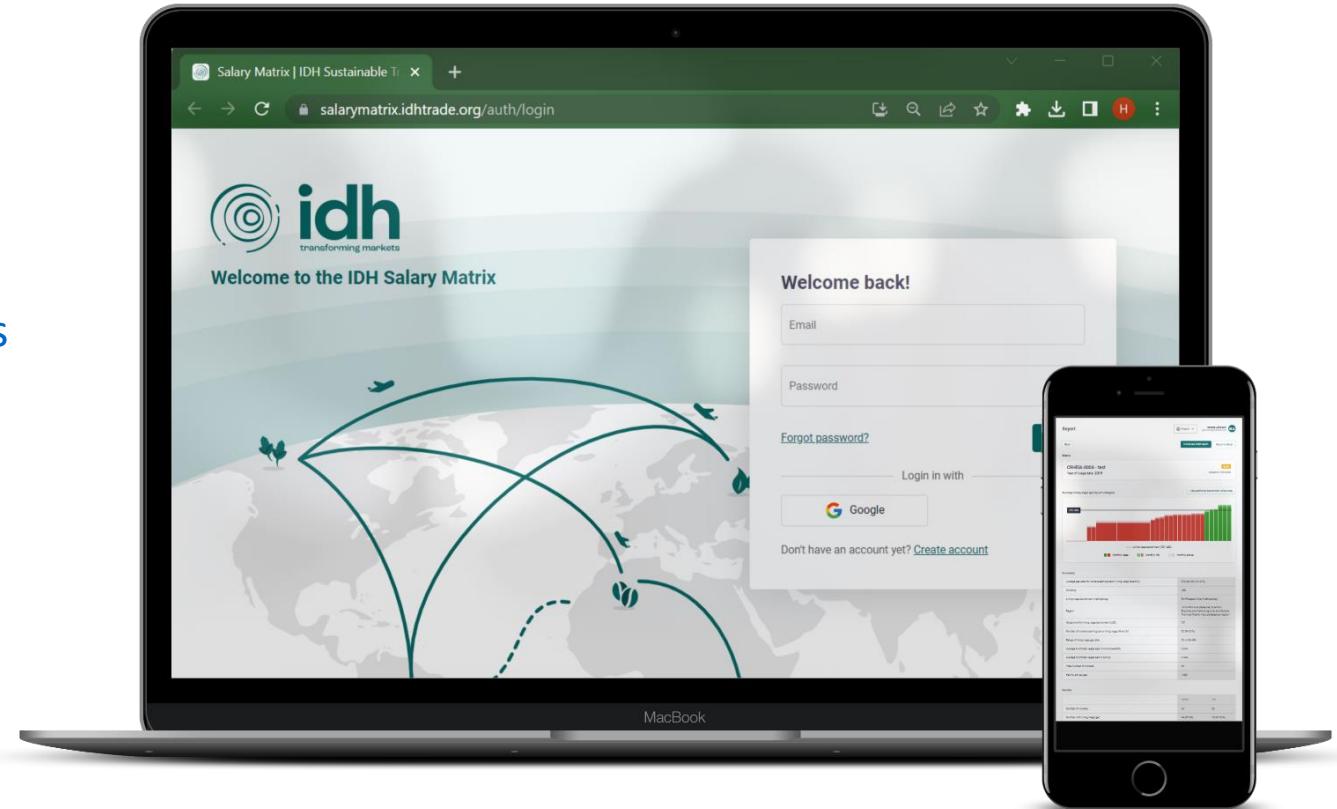
A ferramenta Benchmark Finder lista todas as referências de salário mínimo digno reconhecidas pela IDH que estão disponíveis para cada país. As referências são listadas por região e por ano.

The screenshot shows the IDH Benchmark Finder interface. On the left, a sidebar lists countries with a search bar. The main area is titled 'Costa Rica' and shows '8 Benchmarks, across 8 regions'. A dropdown menu indicates the year is set to '2022'. The data is presented in a table with columns: Region, Micro-region, Availability, Year, and Methodologies. The table lists benchmarks for Alajuela, Cartago, Guanacaste, Heredia, Limon, Puntarenas, Rural, Limon and Heredia Provinces, and San Jose, all from 2022 using the WagelIndicator Typical Family Methodology, except for the Rural entry which uses the Full-Fledged Anker Methodology.

Region	Micro-region	Availability	Year	Methodologies
Alajuela	-	For purchase	2022	WagelIndicator Typical Family Methodology
Cartago	-	For purchase	2022	WagelIndicator Typical Family Methodology
Guanacaste	-	For purchase	2022	WagelIndicator Typical Family Methodology
Heredia	-	For purchase	2022	WagelIndicator Typical Family Methodology
Limon	-	For purchase	2022	WagelIndicator Typical Family Methodology
Puntarenas	-	For purchase	2022	WagelIndicator Typical Family Methodology
Rural, Limon and Heredia Provinces	-	Public	2022	Full-Fledged Anker Methodology
San Jose	-	For purchase	2022	WagelIndicator Typical Family Methodology

Matriz Salarial

A Matriz Salarial é uma ferramenta prática que ajuda você a avaliar como a **remuneração total recebida pelos trabalhadores** (incluindo salários, bônus, benefícios em dinheiro e em forma de bens ou serviços) se compara aos referenciais de **salário digno relevantes** para sua região.



Acesse a página da Matriz Salarial

Recursos

- Estimativas de Salário Digno da WageIndicator disponíveis publicamente, financiadas pela Unilever <https://wageindicator.org/>
- Roteiro da IDH sobre Salários Dignos: <https://www.idhsustainabletrade.com/living-wage-platform/>
- Orientação da IDH para Auditores sobre Verificação: <https://www.idhsustainabletrade.com/living-wage-platform/verifying-calculations/>
- Guia de Ação sobre Salário Mínimo Digno da IDH: <https://livingwageguide.idhtrade.org/>
- Chamada à Ação da IDH: <https://www.idhsustainabletrade.com/cta-living-wages/>
- Manual de Salário Mínimo Digno da AIM Progress: https://www.aim-progress.com/storage/resources/AIM_Living%20Wage%20Playbook_v0.4_FINAL.pdf
- Pacto Global da ONU, Diretrizes de devida diligência sobre Indicadores de Direitos Humanos para Empresas: <https://unglobalcompact.org/library/5>
- Microsite do Salário Mínimo Digno da ONU: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/livingwages>
- Folha de Referência da Ambição dos ODS da ONU para o ODS 8 Trabalho Decente e Crescimento Econômico: https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/Achieving_the_Living_Wage_Ambition_Reference_Sheet_and_Implementation_Guide_EN.pdf

Reconhecimentos

IDH - Iniciativa para o Comércio Sustentável

A IDH busca transformar mercados por meio de inovação colaborativa, articulação e investimento em soluções inclusivas e sustentáveis que permitam às empresas criar valor para as pessoas e para o planeta. Para alcançar este objetivo, a IDH reúne coalizões de partes interessadas comprometidas, de diferentes elos das cadeias de valor globais, em torno de visões conjuntas e programas voltados para o comércio sustentável.

A presença internacional da IDH se estende por diversas regiões e territórios, sendo viabilizada por uma rede de cerca de 400 colaboradores, incluindo especialistas inseridos em cadeias de valor-chave como agricultura, manufatura, vestuário e commodities. Em seus 15 anos de atuação, a IDH mobilizou investimentos e apoio do setor privado para testar e inovar novos modelos de negócios voltados à geração de empregos melhores, rendas mais justas, um ambiente mais saudável e equidade de gênero para todos.

[Saiba mais sobre a IDH e seu trabalho](#)

Unilever

Obrigado