

Salários Justos – a chave para a gestão eficaz do capital social

A sustentabilidade vai além das mudanças climáticas e proteção de frágeis ecossistemas ambientais, trata-se também de proteger o tecido social do qual a sociedade é composta e no qual está apoiada. Sustentabilidade também significa remunerar funcionários com salários maiores do que o mínimo exigido por lei e adotar o conceito de salários justos. Salários justos são aqueles que cobrem o custo real das necessidades básicas de um funcionário, respeitando também as restrições econômicas dos empregadores. Além disso, para vários setores, isso envolve não apenas avaliar suas próprias práticas salariais, mas também se tornarem defensores de “salários justos” e uma referência para as empresas em suas cadeias de suprimentos.

Ao usar as evidências do estudo de caso, o autor convidado, professor Daniel Whitehead-Vaughan, da Fair Wage Network, demonstra por que tratar a remuneração usando uma abordagem de salários justos é benéfico para o bem-estar do funcionário, para o lucro da empresa e para ajudar as companhias e suas respectivas cadeias de suprimentos a alcançar resultados sustentáveis.

Os investidores, preocupados em proteger não apenas os recursos naturais do planeta, mas também seus recursos “humanos”, devem pressionar as empresas globais em relação à maior responsabilização, transparência e ação quando se trata de salários justos e remuneração para funcionários e seus dependentes.

Professor Daniel Vaughan-Whitehead

O professor Daniel Vaughan-Whitehead é fundador e copresidente da Fair Wage Network, organização sem fins lucrativos com sede em Genebra, focada em compartilhar, alinhar e promover pesquisas relacionadas a salários, metodologias e melhores práticas por meio de parcerias com o setor público, bem como dar consultoria direta a empresas e suas cadeias de suprimentos em todo o mundo.

Daniel é professor da SciencesPo em Paris e da Universidade de Genebra, além de autor do livro “Fair Wages: Strengthening Corporate Social Responsibility” (Edward Elgar Publishing, 2010).



Uma Consciência Social Crescente

Nas duas últimas décadas, houve uma tendência das questões ambientais definirem e dominarem os debates sobre sustentabilidade, impulsionadas em grande parte pela maior conscientização sobre as mudanças climáticas. Contudo, mais recentemente, a conscientização e interesse públicos também estão aumentando em relação à dimensão social da sustentabilidade. A diversidade da força de trabalho, remuneração com base em gênero e assédio sexual no local de trabalho são indicativos de uma sociedade preocupada em lidar com as injustiças e desigualdades de natureza social.

A conscientização e o interesse públicos em relação à dimensão social da sustentabilidade estão aumentando.

Estes são apenas os exemplos mais recentes de uma série de questões que têm se intensificado desde os anos 90. Infelizmente, isso começou não apenas como uma estratégia bem planejada, mas como uma reação a casos de grande repercussão, como as “sweatshops com trabalho infantil” da Nike e o desabamento do edifício Rana Plaza, que abrigava confecções, em Daca, Bangladesh, que matou mais de 1.100 trabalhadores

O percentual de pessoas em empregos em situação de vulnerabilidade em todo o mundo está aumentando de forma constante.

em abril de 2013. Casos como esses põem em dúvida a sustentabilidade social das cadeias globais de suprimentos que dominam os negócios atuais.

Da mesma forma, o debate sobre salários dignos que está em evidência na Europa e em todo o mundo é uma continuação dessa onda de preocupação pelo bem-estar dos trabalhadores. Aquilo que começou como um movimento comunitário (*grassroots*) da sociedade civil, tornou-se agora um item constante nas agendas nacionais e internacionais (mais recentemente nas reuniões do G20 e G7)¹. E chega num momento crucial.

“O trabalho decente” envolve oportunidades de trabalho produtivas, que proporcionam uma renda justa, consideram a saúde e a segurança no local de trabalho, fornecem proteção social para as famílias e garantem oportunidades iguais, entre outros princípios². Contudo, organizações internacionais vêm chamando a atenção para o atual “déficit de trabalho decente” entre as cadeias globais de suprimentos³.

A falta de trabalho decente, conforme definido acima, é um problema dada as estatísticas recentes da força de trabalho que mostram que o percentual de pessoas em empregos em situação de vulnerabilidade está aumentando no mundo inteiro (ver inserção intitulada “Estatísticas Alarmantes”). É necessário mais esforço dos atores corporativos e de suas cadeias globais de suprimentos para melhorar tanto a qualidade do emprego quanto os níveis salariais.

Estatísticas Alarmantes

Emprego em situação de vulnerabilidade – definido como falta de esquemas formais de trabalho, remuneração inadequada, condições de trabalho difíceis, segurança social imprópria e falta de voz e representação por sindicatos e organizações semelhantes.

1. O emprego em situação de vulnerabilidade representa 42% dos empregos globais totais (1,4 bilhão de pessoas).
2. Estima-se que os empregos em situação de vulnerabilidade cresçam a uma taxa de 11 milhões por ano.
3. Os “trabalhadores pobres” - definidos como aqueles que ganham menos de US\$ 3,10/dia em termos de paridade de poder de compra - chegam a 700 milhões, principalmente em países emergentes e em desenvolvimento.

Fonte: World Employment Social Outlook, Trends 2017, OIT, Genebra; http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/wcms_541211.pdf; e World Employment Social Outlook, Trends 2018, OIT: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf

¹ Ver Declaração dos Líderes do G20, Hamburgo, 8 de julho de 2017. <http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-G20-leaders-declaration.html>

² Definição de trabalho decente da Organização Internacional do Trabalho (OIT), <https://www.ilo.org/global/topics/decentwork/lang--en/index.htm>

³ Resolução relativa ao trabalho decente nas cadeias globais de suprimentos, Conferência Internacional do Trabalho, 105ª Sessão, 2016, Genebra. https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/105/textsadopted/WCMS_497555/lang--en/index.htm

O “nivelamento por baixo” dos salários atingiu um limite claro. Os salários baixos estão aumentando a desigualdade, o descontentamento dos trabalhadores e a inquietação social. Em 2017, 9 milhões de dias de trabalho foram perdidos devido a greves ou bloqueios

de funcionários em todo o mundo. As discussões salariais podem ser confusas não apenas devido à complexidade dos mercados de trabalho, mas também devido às diferentes noções sobre o que constitui um salário adequado.

O “nivelamento por baixo” (“*race to the bottom*”) em termos de custos salariais também atingiu um limite claro.

Os salários mínimos estão abaixo dos salários dignos

Governos de todo o mundo fixaram salários mínimos (ver inserção, “Um dicionário salarial”) para garantir um piso salarial para todos os trabalhadores em seus respectivos países. Em princípio, pode-se esperar que

o salário mínimo assegure aos trabalhadores e às suas famílias o limite mínimo necessário para cobrir as necessidades básicas. Nas últimas duas décadas, no entanto, a política de salário mínimo provou ser menos eficaz do que o inicialmente previsto.

Nas últimas duas décadas, a política de salário mínimo provou ser menos eficaz do que o inicialmente previsto.

Um dicionário salarial: salários mínimo, digno e justo

Salário mínimo	Piso salarial estatutário decidido e fixado pelo governo em consulta - ou após negociações - com empregadores e representantes sindicais ou até mesmo negociações nacionais/setoriais
Salário digno	Pagamento mínimo recebido pelo número básico de horas de trabalho e necessário para garantir a cobertura das necessidades básicas dos trabalhadores e de suas famílias
Salário justo	Práticas salariais (níveis salariais, ajustes salariais e sistemas de remuneração) necessárias para garantir o desenvolvimento sustentável dos salários na empresa

Fonte: RobecoSAM

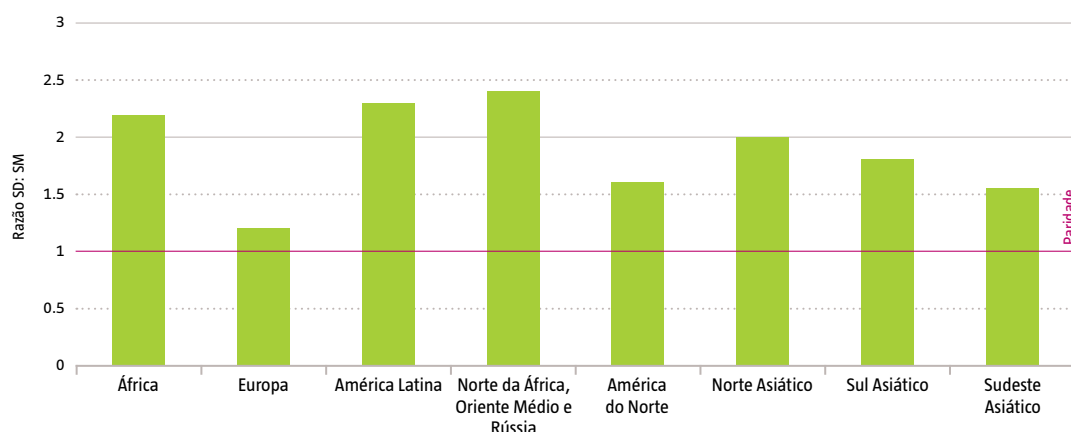
O principal problema é que o salário mínimo não é fixado sistematicamente ao nível do salário digno, mas sim a um limiar decorrente do compromisso político entre governos, sindicatos e organizações de empregadores, com base nas “considerações econômicas e sociais vigentes” (conforme estipulado

na Convenção nº 131 da OIT). Como resultado, o salário mínimo é quase sempre muito abaixo do salário digno.

A distância entre o que os trabalhadores ganham como salário mínimo e o que eles realmente precisam para sustentar as necessidades básicas de si e de suas famílias é gritante. A figura 1 mostra a extensão do déficit salarial entre o salário mínimo e o salário digno em todas as regiões geográficas. Como é de se esperar, a diferença é maior em regiões com instituições trabalhistas fracas; Entre elas, destacam-se África, Oriente Médio e Rússia.

A distância entre o que os trabalhadores ganham como salário mínimo e o que eles realmente precisam para sustentar as necessidades básicas de si e de suas famílias é gritante.

Figura 1: O déficit do salário digno (razão salário mínimo/salário digno)



Em todas as regiões geográficas, o salário mínimo está bem abaixo da paridade com o salário digno que os trabalhadores assalariados precisam realmente cobrir suas necessidades básicas. A situação dos trabalhadores melhora à medida que os países se aproximam da linha de paridade.

Fonte: Limiares de salário mínimo e salário digno; Banco de dados da Fair Wage Network.

O tamanho do déficit em lugares como a África e muitas economias asiáticas deflagrou campanhas salariais para pressionar as empresas a irem além da conformidade legal e atender às necessidades básicas de seus trabalhadores e melhorar seu bem-estar.

Por outro lado, a diferença é muito menor nos países europeus onde as instituições trabalhistas, a fixação de salário mínimo e os mecanismos de negociação coletiva que protegem os salários e os direitos dos trabalhadores são fortes. Contudo, mesmo na Europa, as diferenças nas políticas de fixação de salários persistem entre os países.

O salário digno como nova meta

O baixo salário mínimo no Reino Unido levou, de fato, à campanha por salário digno iniciada e coordenada

pela UK Living Wage Foundation. A campanha exigia um piso muito mais alto do que o salário mínimo para melhor proteger os trabalhadores e suas famílias. Desde então, mais empresas se comprometeram a pagar um salário digno, com os sindicatos trabalhando também rumo a uma estrutura dentro da qual isso possa acontecer⁴.

A diferença é muito menor nos países europeus onde as instituições trabalhistas, a fixação de salário mínimo e os mecanismos de negociação coletiva que protegem os salários e os direitos dos trabalhadores são fortes.

⁴ Veja por exemplo a iniciativa ACT (Ação, Colaboração, Transformação) apoiada por sindicatos; <https://actonlivingwages.com/>

Variações entre os Cálculos

Salários dignos podem ser calculados por governos, institutos de pesquisa ou ONGs nacionais e internacionais. Eles tem como objetivo definir os preços dos itens contidos numa cesta de produtos básicos que cobrem as necessidades básicas.

diferenças nos anos-base (por exemplo, um piso pode ter sido calculado em 2015 e outro em 2018), ou porque eles consideram tamanhos diferente de residências (ex.: um piso pode considerar as necessidades de um adulto como unidade familiar, enquanto outros podem usar dois adultos mais dois filhos).

Os pisos dos salários dignos podem diferir muito, dependendo da organização envolvida.

Esses pisos podem diferir muito, dependendo da organização envolvida. Por exemplo, eles são fixados em níveis bastante baixos quando calculados pelos governos - porque os governos correspondentes teriam que fixar o salário mínimo da mesma forma; mas fixados em níveis muito altos quando calculados por ONGs ou institutos de pesquisa de sindicatos⁵. Os pisos também podem diferir consideravelmente devido a

Por essa razão, a Fair Wage Network estabeleceu uma metodologia para coletar todos os pisos de salários dignos existentes e harmonizá-los para o mesmo ano-base e o mesmo tamanho de família. Pisos salariais transparentes e *benchmarks* padronizados podem ser estabelecidos para serem usados na comparação de salários nas empresas, por exemplo, ao longo de uma cadeia de suprimentos. A importância de padrões comuns, metodologias unificadas e ferramentas de análise também foram reconhecidas por outros grupos que buscam avanço e igualdade entre os salários globais⁶.

Mais trabalho e ferramentas são necessários para ajudar as empresas a desenvolver procedimentos para fazer a transição para modelos mais centrados no trabalhador, que sejam realistas e eficazes.

No entanto, mais trabalho e ferramentas são necessários para ajudar as empresas e os governos a desenvolver procedimentos e políticas para fazer a transição para modelos mais centrados no trabalhador, que sejam realistas e eficazes.

De salário digno a salário justo: cinco soluções para obter os salários certos

Salário justo:

Práticas salariais (níveis salariais, ajustes salariais e sistemas de remuneração) necessários para garantir o desenvolvimento sustentável dos salários na empresa

Salário digno:

Pagamento mínimo recebido pelo número básico de horas de trabalho e necessário para garantir a cobertura das necessidades básicas dos trabalhadores e de suas famílias

A abordagem do salário justo visa fornecer às empresas globais uma metodologia mais abrangente para examinar questões salariais. Primeiro, essa abordagem leva em consideração todos os elementos da estrutura e processo de fixação de salários.

Uma vez que esses elementos tenham sido identificados, essa abordagem avalia as causas raiz por trás dos problemas relatados, tornando possível resolvê-los.

⁵ É o caso, por exemplo, do AsiaFloorWage, calculado por uma ONG originalmente criada por sindicatos na Índia.

⁶ "Living Wages Around the World: Manual for Measurement," R. Anker and M. Anker, (Edward Elgar Publishing, 2017).

A abordagem do salário justo analisa cinco grandes áreas: (ver Figura 2)

(i) **questões legais:** como salário adequado, salário mínimo, cumprimento no número máximo de horas de trabalho e pagamento por todas essas horas, incluindo horas extras;

(ii) **níveis salariais:** as empresas precisam garantir um bom desempenho em termos de salários dignos, o salário prevalente, (ou em relação aos valores praticados no mercado) e igualdade de remuneração (ou seja, não há discriminação de gênero, nacionalidade ou etnia);

(iii) **sistemas de remuneração:** a forma como as empresas remuneram seus funcionários também pode ter diferentes efeitos sobre a motivação e a produtividade dos trabalhadores;

(iv) **reajustes salariais:** uma empresa pode pagar um salário justo hoje que pode se tornar injusto amanhã se não for regularmente ajustado de acordo com os aumentos de preços ou resultados da empresa;

(v) **comunicação e diálogo social:** uma empresa pode ter sistemas de remuneração decentes e até bônus muito generosos, mas os trabalhadores podem não saber disso. Da mesma forma, é importante ter um diálogo com os representantes dos trabalhadores em nível de unidade para aumentar o conhecimento sobre os problemas, evitar o descontentamento social e até mesmo as greves.

Há doze dimensões salariais justas na abordagem do salário justo que podem ser consultadas pelos leitores no link abaixo.⁷

Figura 2: Estrutura de Salários Justos



Fonte: RobecoSAM

⁷ Ver em <http://www.fairwage.com/en/fair-wageapproach-menu/12-fair-wage-dimensions-menu.html>

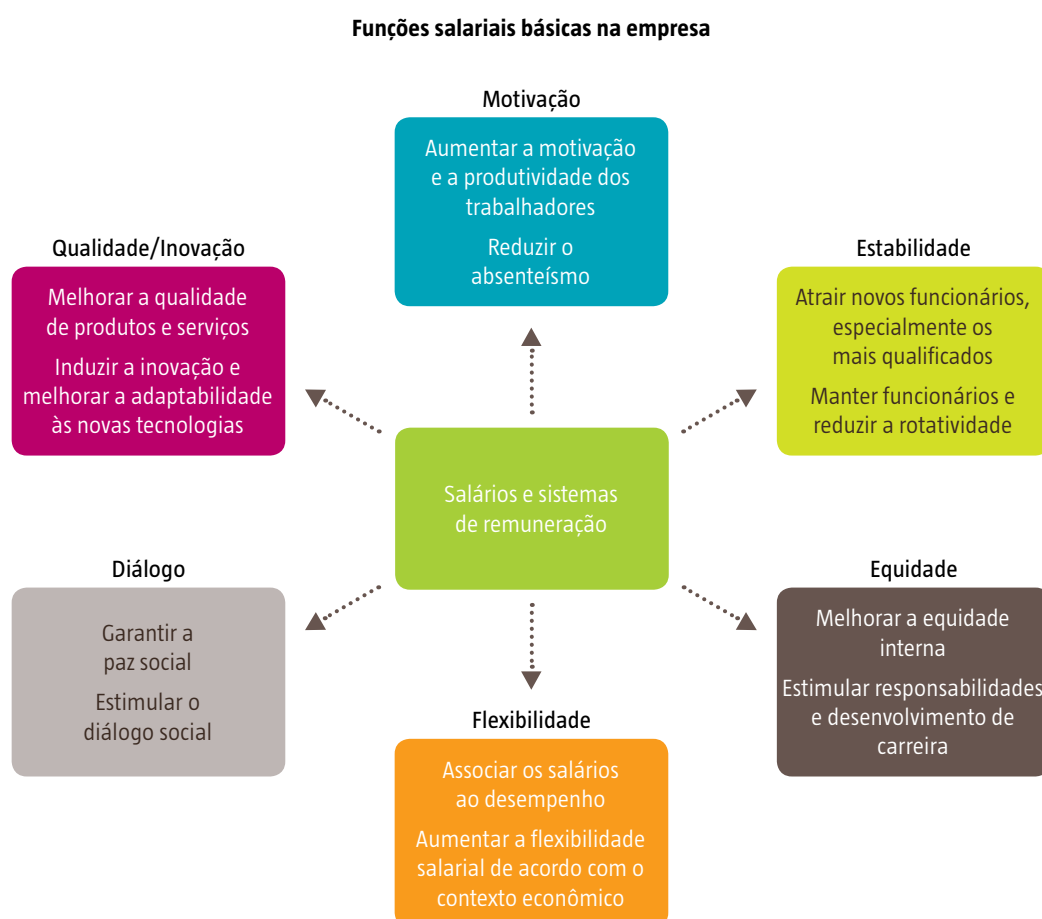
Benefícios salariais justos - promover o desempenho do trabalhador e da empresa

Por que essa abordagem é diferente da abordagem de salário digno?

1. Não se trata de um número fixo, mas de uma série de *benchmarks* em vários indicadores e dimensões.
2. Essa abordagem tenta considerar não apenas o lado social, mas também o lado econômico das tendências salariais, abrangendo assim as perspectivas dos trabalhadores e dos empregadores quanto a questões salariais. Isso é importante, pois ajuda as empresas a começar a avançar na direção certa para alcançar o desenvolvimento sustentável em várias dimensões. Veja a Figura 3, que mostra os vários benefícios que os salários podem oferecer numa organização e como o desenvolvimento do capital humano, a inovação e a produtividade podem ser impactados positivamente por políticas e práticas salariais adequadas.

Essa abordagem [dos Salários Justos] tenta considerar não apenas o lado social, mas também o lado econômico das tendências salariais.

Figura 3: Benefícios de Salários Justos numa Organização



Os benefícios dos salários justos vão muito além da remuneração. Elevam o estado de espírito dos funcionários, estimulam a motivação e o pensamento inovador, reduzem os custos e melhoram a eficácia do recrutamento, auxiliam na retenção de talentos e aumentam o foco na qualidade dos produtos e serviços.

Fonte: Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

Pensamento em Curto Prazo vs. Resultados em Longo Prazo

Para reduzir custos e aumentar a lucratividade, uma empresa poderia dar a todos os trabalhadores o mesmo piso (seja na forma de salário digno ou salário mínimo). No entanto, esta não é uma estratégia eficaz, sustentável e de longo prazo, pois não remunera os trabalhadores por habilidade e desempenho.

A lucratividade pode aumentar no curto prazo mas, em última análise, as empresas perderão os principais benefícios que dão a elas uma vantagem competitiva. A lucratividade em longo prazo sofrerá com a queda da motivação dos trabalhadores e da produtividade.

A melhoria das práticas salariais pode ajudar os empregadores a otimizar o capital financeiro (remunerações e verbas para pessoal) e o capital social (desenvolvimento de recursos humanos) de forma sustentável e econômica. Alinhar salários

às competências, assim como pagar bônus por bom desempenho, pode melhorar a satisfação e a motivação dos funcionários sem afetar a lucratividade da empresa. No final, cria-se um círculo virtuoso - à medida que as empresas tratam as práticas salariais de forma sustentável, maiores são as chances de aumentar a lucratividade, o que proporciona os recursos econômicos para melhorias salariais adicionais.

Nossa experiência com várias empresas chinesas que implantaram sistemas de salários justos confirma a sua eficácia em contribuir para produtos de maior valor agregado, mesmo com o aumento dos níveis salariais e dos encargos salariais.

Da mesma forma, e num contexto em que pode ser difícil e arriscado para a empresa aumentar os encargos salariais, melhorar os benefícios não monetários pode ser uma maneira menos dispendiosa de reduzir as dificuldades dos funcionários e de suas famílias. Por exemplo, as empresas podem fornecer refeições gratuitas ou subsidiar acomodações, assistência com transporte e até mesmo atendimento médico em regiões onde as despesas com saúde geralmente representam a principal fonte de desembolsos inesperados das famílias.

A melhoria das práticas salariais pode ajudar os empregadores a otimizar o capital financeiro e o capital social de forma sustentável e econômica.

Salários justos na prática - passos para uma implantação bem-sucedida

Um pré-requisito essencial para a criação de uma política efetiva de salário justo é a aceitação e o apoio da alta administração. Em segundo lugar, a tomada de decisões deve ser aberta, transparente e interdepartamental, com a contribuição dos principais departamentos internos, como recursos humanos, remuneração e benefícios, sustentabilidade e *procurement*, bem como gerentes externos na cadeia global de suprimentos. O envolvimento de todos os departamentos, assim como de todas as empresas e fornecedores pode ser mais bem assegurado se houver uma nova e clara política

salarial comprovada na estratégia de sustentabilidade da empresa - uma política salarial que identifique metas e objetivos, escopo e metodologia, e que aborde os possíveis riscos que podem surgir no processo de concepção e implantação.

Ter uma política salarial justa e eficiente incorporada ao programa de sustentabilidade corporativa de uma empresa é uma maneira eficaz de envolver todos os departamentos e conquistar a confiança e a cooperação de parceiros externos da cadeia de suprimentos.

Exemplos de Estratégias de Implantação de Política de Salários Justos:

Unilever – primeiro olhou para dentro, melhorando suas práticas salariais internas antes de abordar os fornecedores sobre as políticas salariais.

H&M – primeiro olhou para fora, examinando as políticas salariais, principalmente de seus fornecedores.

IKEA – agiu nas duas frentes desde o início, tanto em suas próprias lojas como em seus fornecedores.

Fonte: Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

A experiência das empresas demonstrou que o comprometimento e a participação efetiva de múltiplas partes interessadas podem ser mais bem garantidos quando as políticas salariais fazem parte da estratégia

geral de sustentabilidade. Os passos básicos a serem considerados pela administração ao implantar uma política de salários justos estão relacionados na Figura 4 abaixo.

Figura 4: Os diferentes passos à frente

Compromisso	
1º passo	Definir o compromisso da empresa para melhorar sua responsabilidade sobre os salários
Avaliação	
2º passo	Obter uma visão geral das práticas salariais nas unidades e/ou fornecedores da empresa
3º passo	Identificar os problemas, riscos e mudanças necessárias
Estratégia	
4º passo	Incluir salários na estratégia de sustentabilidade da empresa (também pode ser o 1º passo)
5º passo	Estender essa política a todas as unidades de negócios e fornecedores da empresa, juntamente com os indicadores, <i>benchmarks</i> e processo de monitoramento necessários
Implantação/Remediação	
6º passo	Definir um plano de longo prazo para pagar um salário digno e desenvolver uma política salarial justa (remediação)
7º passo	Eventual processo de certificação e monitoramento contínuo
8º passo	Garantir <i>feedback</i> dos resultados (esperados e realizados) para acionistas e investidores

Fonte: Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

Benefícios salariais justos: uma oportunidade estratégica no desenvolvimento sustentável

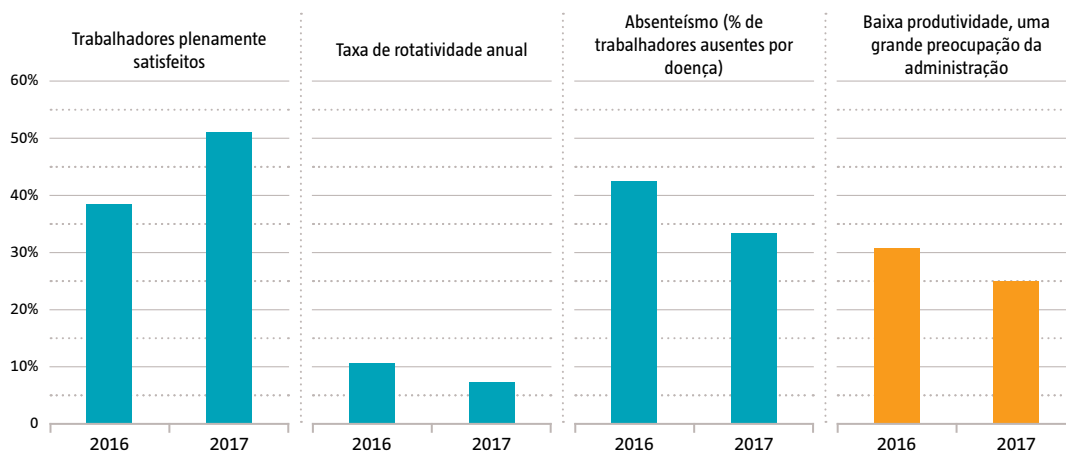
Embora muitas vezes vistas apenas como um custo, as vantagens de uma política salarial justa estão ficando mais claras à medida que são realizados mais estudos sobre remediação de salários justos, incluindo:

- queda significativa na taxa de rotatividade
- redução no absentismo
- maior satisfação do funcionário

A Figura 5 mostra os resultados dos exercícios de avaliação e remediação de salários justos realizados com 81 fornecedores de uma grande marca.

Embora muitas vezes vistas apenas como um custo, as vantagens de uma política salarial justa estão ficando mais claras à medida que são realizados mais estudos sobre remediação de salários justos.

Figura 5: Salários Justos Deixam os Trabalhadores Mais Felizes



Resultados de um programa conduzido ao longo de um ano sobre remediação de salários justos com 81 fornecedores de uma grande marca global. Depois que os salários justos foram implantados, os empregadores relataram índices mais altos de satisfação dos trabalhadores, menor taxa de absenteísmo e rotatividade de funcionários; e os próprios gerentes se preocupavam menos com a produtividade geral.

Fonte: Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

Várias marcas famosas colocaram os salários e o conceito de salários justos no centro de sua estratégia de sustentabilidade.

Para a H&M, ver: <http://about.hm.com/en/media/news/hm-fairliving-wage-strategyupdate.html> and <https://www.shiftproject.org/sdgs/living-wages/hm-fair-living-wagestrategy/>
 Para a UNILEVER, ver: <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-workplace/fair-compensation/e> páginas 1-3 em: https://www.unilever.com/Images/unileverframework-for-faircompensation-2015-final_tcm244-502647_en.pdf
 Para a IKEA, ver p. 34 em: <https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/502623.pdf>
 Para a AstraZeneca, ver p. 5 em: <https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/our-company/Sustainability/great-placetowork/Our-people--May-2015.pdf>
 Para o StandardChartered Bank, ver p. 84 em: <https://www.sc.com/annual-report/2017/>

É positivo o fato que várias marcas famosas colocaram os salários e o conceito de salários justos no centro de sua estratégia de sustentabilidade. Destacam-se a H&M no setor de varejo com sua “estratégia de salários dignos e justos”; a Unilever no de alimentos, com sua “estratégia de remuneração justa”; a IKEA no de móveis, com sua política de “Salário Justo”; além da AstraZeneca no setor farmacêutico, a Vodafone no de telecomunicações, bem como o Standard Chartered Bank com o seu “Fair Pay Charter” no setor de serviços financeiros⁸.

Essas empresas reconhecem que as práticas salariais sustentáveis são importantes não apenas para evitar o risco de danos à reputação, mas também por causa de seu papel crucial em promover a motivação dos funcionários, a concorrência por contratações de talentos e retenção de funcionários qualificados. Além disso, elas também são ferramentas eficazes contra conflitos sociais ao longo da cadeia global de suprimentos. Em termos econômicos, as políticas salariais justas melhoram a produtividade, estimulam a inovação e aprimoram o desenvolvimento do capital humano.

As vantagens não ficam apenas com os conglomerados globais, mas também com os fabricantes locais dentro

de suas cadeias de suprimentos. Isto é particularmente importante para promover os direitos dos trabalhadores e salários justos nas regiões em desenvolvimento, cujas indústrias estão se beneficiando de um aumento no comércio internacional, mas cujas políticas trabalhistas ainda seguem estruturas arcaicas. As empresas internacionais que trabalham com fornecedores de base regional, bem como os trabalhadores locais, se beneficiariam significativamente dos processos de revisão e remediação de salários justos.

A melhor retenção de funcionários qualificados também foi observada após a introdução de uma grade salarial que ajudou a remunerar melhor as competências. Nesse caso, a China é um bom exemplo. A concorrência por trabalhadores qualificados está aumentando graças mercados de trabalho concorridos. Porém, muitas empresas ainda operam um sistema de remuneração “por peça”, no qual os funcionários são pagos com base em cada unidade produzida, em vez do tempo necessário para produzi-la.

A exposição aumentou o interesse e a conscientização dos fabricantes chineses, que agora são mais receptivos a sistemas de remuneração flexíveis e estruturas salariais que incluem um salário básico determinado e diferenciado em torno de critérios objetivos como experiência de trabalho, educação e competências, complementados por uma série de bônus. Isso levou a melhores práticas salariais, assim como níveis salariais que estão mais de acordo com os pisos de salários dignos.

Em termos econômicos, as políticas salariais justas melhoram a produtividade, estimulam a inovação e aprimoram o desenvolvimento do capital humano.

A introdução de processos de remediação de salários levou a:

Melhores sistemas de remuneração – com a implantação de grades salariais que alinham as competências do trabalhador com recompensas e remuneração

Retenção de trabalhadores qualificados – através da maior motivação e satisfação dos trabalhadores

Redução dos encargos salariais excessivos – com menores custos de horas extras

Melhoria do bem-estar do trabalhador – por meio da redução no número de horas extras, melhor saúde e segurança

Melhor gestão de recursos humanos – através de ganhos de eficiência via reorganização da força de trabalho e planejamento de recursos

Certificação Fairwage

Esses efeitos positivos, juntamente com a crescente demanda de líderes de negócios (primeiro do setor de vestuário, mas cada vez mais de outros setores, incluindo móveis, farmacêutico e bancário) e investidores levaram a Fair Wage Network a desenvolver uma estrutura justa de remediação salarial, indicadores de salários justos e dimensões num processo formal de certificação. Após a conclusão bem-sucedida, as empresas recebem o selo de salário

justo como um sinal de seu compromisso com o bem-estar do trabalhador, estruturas salariais eficientes e padrões salariais internacionalmente aceitos.

A marca Fairwage é legalmente protegida e de propriedade do International Trade Center (ITC) para seu projeto de mapa de sustentabilidade⁹.



Tanto a administração da empresa quanto os investidores precisam entender os benefícios em curto e longo prazo da inclusão de salários como parte de uma estratégia abrangente de sustentabilidade.

A responsabilidade da comunidade de investimentos

Os salários estão seguindo na direção certa, mas não rápido o suficiente. Possivelmente isso se deve a um viés que vê os salários como um custo, em vez de uma ferramenta para envolver os funcionários, reduzir a rotatividade, estimular a inovação e melhorar a eficiência como um todo. Tanto a administração da empresa quanto os investidores precisam entender os benefícios em curto e longo prazo da inclusão de salários como parte de uma estratégia abrangente de sustentabilidade.

A pressão dos investidores pode ajudar a acelerar o ritmo do avanço. O acesso ao capital dos investidores por meio de mercados globais proporciona aos líderes corporativos os incentivos necessários para tornar as questões de sustentabilidade, como o bem-estar e a remuneração dos trabalhadores uma prioridade em suas próprias empresas, bem como em suas cadeias globais de suprimentos. E traz visibilidade e ação em escala global.

⁹ O International Trade Center (ITC) trabalha para se conectar com cadeias de valor internacionais, a fim de apoiar os países em desenvolvimento a elaborar estratégias comerciais que lhes permitam ser mais competitivos internacionalmente e facilitar o crescimento e o emprego locais. Veja o padrão da FairWage em ITC Sustainability Mapa: <https://sustainabilitymap.org/standard-details/539>

Grandes investidores já estão formando alianças em favor de estratégias de salários dignos/salário justos.

Grandes investidores já estão formando alianças em favor de estratégias de salários dignos/salário justos. Sob o guarda-chuva da Platform Living Wage Financial (PLWF), um grupo de investidores institucionais globais (que inclui a Robeco) com ativos totais de €725 bilhões, estão usando sua influência para convencer as empresas a adotar salários mais justos¹⁰. Sem dúvida, mais iniciativas desse tipo surgirão, especialmente com o aumento da importância dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU dentro da comunidade de investimentos.

A demanda dos investidores por melhores indicadores e *benchmarks* salariais relacionados a salários para os índices de sustentabilidade também seria uma maneira eficaz de sinalizar as empresas a levar as

políticas e práticas salariais a sério ou correr o risco de publicidade negativa, menor valorização de ações e censura dos investidores. A competitividade dos encargos salariais pode andar lado a lado com uma estrutura mais coerente, transparente e justa sobre as práticas salariais e os sistemas de remuneração. Estratégias em longo prazo sobre salários e sustentabilidade ajudariam a destacar seu potencial efeito de alavanca nos principais aspectos da competitividade.

À medida que as empresas conciliam as necessidades e o bem-estar dos funcionários com outros aspectos competitivos, como recursos humanos, inovação, reputação e investimento, os salários estarão cada vez mais no centro da futura estratégia de sustentabilidade das empresas.

Perguntas ou comentários para o autor podem ser enviados para:

d.vaughanwhitehead@fair-wage.com

¹⁰ <https://apparelinsider.com/investors-call-for-living-wages-for-garment-workers/>