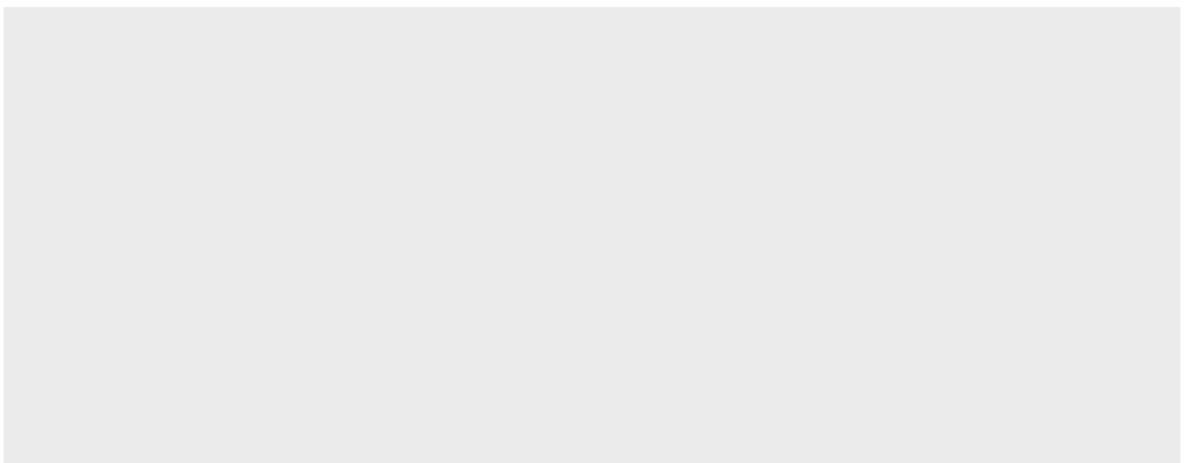




ONLINE

Administração de Salários Diretos e Indiretos



Copyright © 2021 Delinea Tecnologia Educacional



Introdução da Unidade

Serão evidenciados, nesse ponto, as particularidades que envolvem a gestão de salários indiretos ou flexíveis, processo inerente e parte da administração de remuneração e compensação de pessoas, trazendo seus exemplos e diferenciando tais conforme natureza, propósito ou situação em que seja utilizado, desde por norma ou lei, ou por vontade própria da organização que opera com tal forma de contraprestação.



FIGURA 1 - ILUSTRAÇÃO PARA SALÁRIO INDIRETO
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: A imagem representa uma pessoa, de aspecto senil, usando chapéu de palha, camisa azul clara e calça jeans, deitada em uma rede de balanço multicolor, com as mãos entrelaçadas sobre seu abdômen. Representa uma pessoa descansando, ou de férias.

Os salários indiretos podem ser muito mais do que o cumprimento de uma norma, legislação ou acordo firmado entre as partes. Pode ser um fator motivacional estratégico desde que bem planejado, administrado e percebido pelos envolvidos, no caso, o público que irá ganhar tais proventos.

Objetivos de aprendizagem

- Entender o conceito, definição sobre salários indiretos, bem como que eles estejam as exigências legais e trabalhista. Evita-se assim que a empresa seja exposta a risco desnecessários.
- Entender quais são os tipos de salário indireto ou flexível, para que uma empresa possa utilizar como uma forma de oferecer benefícios a seus colaboradores e/ou redução de custos.
- Compreender a respeito da utilização do salário indireto, suas vantagens e desvantagens para que a empresa, possa decidir quando implementar ou não.

Unidade 3

Salários Diretos

1. Principais conceitos

Os salários indiretos além de compor o sistema de remuneração de qualquer colaborador correspondem a todos os proventos não financeiros e seus complementos, além da relação formal de trabalho contra prestada na forma do pagamento de salário direto. Nesta etapa, serão evidenciadas a importância dos salários indiretos ou flexíveis na vida funcional do colaborador, suas definições teóricas e a discussão sobre valorizar, ou não, essa forma de compensação de pessoas.

1.1 A importância dos Salários Indiretos ou flexíveis

A remuneração deve explicitar a forma com que a organização se preocupa com seus colaboradores e como ela pode ser vista como elemento motivador para o alcance dos objetivos organizacionais. Além do cumprimento normativo ou legal, a organização que praticar a política de remuneração por salário indireto ou flexível também deve decidir se esta remuneração irá considerar o desempenho individual e coletivo de seus colaboradores para o gozo de tais, os aspectos inerentes ao cargo, normalmente componentes de um plano de cargos e salários, ou se levará em conta fatores comportamentais, com base nas competências que o ocupante do cargo possui.



FIGURA 2 - ILUSTRAÇÃO PARA COMPETÊNCIAS
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: A imagem representa um quebra-cabeças com 16 peças, nas quais 15 estão unidas e uma solta. Todas são na cor azul. Sobre as peças, há 3 dedos que seguram uma peça do quebra-cabeça, justo aquela que será fixada com as demais. Representa o efeito de competência ao montar o quebra-cabeças.

Como em qualquer política de compensação focada na remuneração de pessoas, os salários indiretos ou flexíveis devem ser balanceados, possuir fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva. Necessitam também balancear o equilíbrio interno e externo da política de remuneração, esta é indireta ou flexível, segundo visão de Bez e Oliveira (2018). O equilíbrio interno refere-se à satisfação dos colaboradores e ao sentimento de justiça em compensação proporcionados pela remuneração recebida. Já o equilíbrio externo diz respeito ao posicionamento da remuneração da empresa em relação à remuneração praticada pelos seus concorrentes no mercado para os cargos iguais ou similares aos seus.



Reflita

Sabemos que é importante para qualquer empresa ter um plano de remuneração e benefícios eficaz e que tais geram maior satisfação, comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a organização, gerando mais produtividade. Tal afirmação pode ser aplicada também aos salários indiretos ou flexíveis?

Para Ivancevich (2011), essa definição não define consenso quanto aos que abrange, às finalidades a que servem, à responsabilidade pelos programas, aos custos e aos valores dos vários elementos, às unidades de medição dos custos e aos valores e aos critérios às tomadas de decisão. Tendem a ser mais complexas do que as que envolvem remuneração e salários por tratar de ação que podem ter efeito normativo ou legal, conforme momento de sua execução. Por isso, definir importância de aplicação de salários indiretos é uma escolha estratégica da organização. Está norteadada por fatores normativos ou espontâneos, de forma positiva, visando gozo de benefícios a seus colaboradores, sem obrigatoriedade e focando nos resultados contingenciais não relacionados à produtividade ou meta individual ou coletiva.

1.2 Definição dos Salários Indiretos

Para Ivancevich (2011), o salário indireto ou flexível corresponde aos benefícios e serviços assistenciais ofertados pela organização a seus colaboradores, sejam estes de forma espontânea, normativa ou por poder de Lei. Tal compensação pode ser definida como qualquer recompensa e auxílio concedidos pelo empregador, exceto salários diretos.

Se dividem em quatro categorias:

- Pagamento obrigatório por lei de seguridade social, seguro privado e plano de aposentadoria;
- Remuneração de horas não trabalhadas (DSR – descanso semanal remunerado percebido aos colaboradores celetistas é um exemplo);
- Pagamento extra por desempenho, exceto bônus;
- Custos de serviços subsidiados, como refeitório no trabalho ou vale-refeição, uniformes etc.

✓ 1. Plano de aposentadoria:

Objetivo de ser a renda do indivíduo quando não houver mais outras fontes de recebimentos.

✓ 2. DSR:

Direito trabalhista. Consiste em um dia na semana em que o trabalhador não precisa realizar suas atividades, mas continua sendo remunerado.

▼ 3. Vale-refeição:

Benefício oferecido pelas empresas a seus colaboradores a fim de que não precisem gastar para se alimentar durante o intervalo do expediente.

Esses benefícios não são condicionados a fatores de desempenho e outros planos de incentivo, apenas é necessário neste caso que o funcionário esteja empregado, independentemente do tempo de serviço ou forma de contratação (reforma trabalhista 2017 – CLT).



FIGURA 3 - ILUSTRAÇÃO PARA REFEITÓRIO – SALÁRIO INDIRETO
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: A imagem representa três pessoas do sexo feminino em um ambiente típico de um refeitório. Duas (uma loira e outra morena) estão à esquerda da imagem, servindo refeições para pessoas. Em destaque, na direita, uma criança (morena) sendo servida por uma das mulheres. As três usam roupa de cor branca.

Para Barbosa, Ilanez e Giacomelli (2018), os salários indiretos são considerados as parcelas econômicas que não integram o salário do trabalhador e, dessa forma, não exercem o efeito expansionista circular típicos de salários. Assim, essas parcelas não produzem os reflexos clássicos de qualquer verba de natureza salarial.

1.3 Salários indiretos: porque alguns valorizam ou não

No mundo competitivo de hoje, a relação entre empresa e funcionário inovara em vários aspectos, outros não. Ao debater o senso do salário indireto, os fatores ambientais e o vínculo entre organização e colaborador devem ser

baseados na melhor forma de compensação que atenda ambas as partes. Neste caso, não condicionados a fatores de competitividade ou resultados, e sim a contraprestação de serviços ofertados não financeiros na forma de benefícios ou assistências de caráter legal, normativo ou simplesmente vontade própria da empresa em ofertar essas assistências a seus funcionários.

Ivancevich (2011) diz que muitos empregadores oferecem programas de salários indiretos, por meio do plano de benefícios ou serviços assistenciais a seus colaboradores por causa do mercado de trabalho, ou seja, para manter a organização competitiva em termos de recrutamento e retenção de talentos. Outros oferecem para manter as relações com sindicatos o mais distante possível ou por concessão obtida por meio de negociações sindicais; outros visam a melhoria no desempenho de seus colaboradores sem fixação de metas ou prazos. Por essa premissa é que algumas organizações valorizam a importância de conceder estes benefícios, outras não; assim como o funcionário leva em consideração na tomada de decisão de um novo emprego, ou na permanência do atual, a política praticada por esta na oferta de salários flexíveis ou indiretos.



Saiba mais

Saiba mais sobre a importância de se adotar salário indireto nas organizações na explanação dos pontos positivos de tal pelo site Administradores.com.br. Acesse: <https://administradores.com.br/artigos/pontos-positivos-de-se-adotar-salario-indireto-nas-empresas>.

Existem pessoas que preferem benefícios e assistências como um polpudo vale alimentação para gastos no supermercado, ao invés de um salário variável por produtividade ou metas alcançadas, que dependem de fatores internos e externos para seu gozo. O livre-arbítrio, neste caso, influencia tanto colaborador como organização na tomada de decisão e execução de tal política. Assim, a valorização deste benefício é relativa à organização, colaboradores, cenário e estratégia de negócio adotada e percebida.

2. Tipos de salários indiretos ou flexíveis

Aqui serão evidenciados os tipos de salários indiretos ou flexíveis praticados por empresas brasileiras, os salários variáveis e a dificuldade de gerir salários indiretos ou flexíveis.

2.1 Adiantamento

Conforme a CLT (2010), são considerados como tipos de salários indiretos ou flexíveis: a previdência social; a remuneração por horas não trabalhadas; os feriados remunerados; as férias remuneradas; afastamento ou licença por motivos pessoais; licença por motivo de doença; licença por motivos familiares; licença-maternidade e paternidade.

Previdência social

A previdência social funciona como um seguro concedido ao trabalhador que realizou contribuições mensais durante um período. Ela é a responsável pela aposentadoria e por diversos auxílios e benefícios — disponível, especialmente, em momentos de vulnerabilidade. De acordo com a CLT (2020), todo trabalhador de carteira assinada precisa fazer uma contribuição para o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) em parte de seu salário.

Salário de contribuição	Alíquota (%) ou valor fixo
Até R\$ 1.100,00	7,5%
De R\$ 1.100,01 a R\$ 2.203,48	9%
De R\$ 2.203,49 a R\$ 3.305,22	12%
De R\$ 3.305,23 a R\$ 6.433,57	14%
De R\$ 6.433,54 em diante	R\$ 900,70

QUADRO 1: SALÁRIOS E DESCONTOS DESTINADOS À PREVIDÊNCIA SOCIAL
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: A tabela “salários e descontos destinados à Previdência Social” tem seis linhas e duas colunas: na primeira linha, há o título da coluna 1, nome “Salário de contribuição”. No título da coluna 2, nome “Alíquota (%) ou valor fixo”. Na segunda linha, há as informações: “Até R\$ 1.100,00” e “7,5%”; na terceira linha, “De R\$ 1.100,01 a R\$ 2.203,48” e “9%”; na quarta linha, “De R\$ 2.203,49 a R\$ 3.305,22” e “12%”; na quinta linha, “De R\$ 3.305,23 a R\$ 6.433,57” e “14%”; e na sexta linha, “De R\$ 6.433,54 em diante” e “R\$ 900,70”.

É dividida em dois regimes: Regime Geral de Previdência Social (RGPS) e o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS). O primeiro rege a maior parte das relações trabalhistas, envolvendo todos os trabalhadores da iniciativa privada contratados no regime CLT e que estão ligados ao INSS. Já o segundo está associado a entidades públicas ou fundos de pensão específicos, composto principalmente de servidores públicos municipais, estaduais e federais.

Remuneração por horas não trabalhadas

Representado na CLT pelo descanso semanal remunerado (DSR) no artigo 67 desta, se aduz que "será assegurado a todo empregado um descanso semanal de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas, o qual, salvo motivo de conveniência pública ou necessidade imperiosa do serviço, deverá coincidir com o domingo, no todo ou em parte". Pode variar conforme escala de trabalho firmada em acordo coletivo de trabalho, que autoriza que este não seja necessariamente em domingos, desde que em intervalos de semanas que não podem ultrapassar seis, o colaborador deve perceber um domingo de folga além da folga remunerada que percebe o DSR.

Feriados remunerados

De acordo com a CLT (2010), é direito de todo trabalhador o descanso em dias de feriado ou a remuneração em dobro, caso a compensação não aconteça na mesma semana. Ou seja, se o trabalho no feriado for compensado com folga em outro dia da semana, o empregador não é obrigado a pagar em dobro pela data trabalhada.



FIGURA 4 - ILUSTRAÇÃO PARA FERIADO – INDEPENDÊNCIA DO BRASIL (7 DE SETEMBRO)
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: A imagem representa a bandeira do Brasil, de forma retangular composta por 4 cores: verde, amarelo, azul e branco.

Férias remuneradas

Conforme a CLT em seu artigo de número 134, as férias serão concedidas por ato do empregador, em um só período nos 12 (doze) meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito. Após a reforma trabalhista de 2017, foi permitido que férias podem ser divididas em até três períodos, sendo que um deles não poderá ser inferior a 14 dias corridos e os restantes devem ter pelo menos 5 dias corridos cada, desde que haja a concordância do empregado. Durante o período de férias, o empregador deverá pagar normalmente a remuneração do trabalhador. Se a aquisição ocorrer um ano após seu vencimento, o empregador deve pagar as férias em dobro. A legislação sobre férias determina que o pagamento do valor referente às férias – acrescido de 1/3 – deverá ser feito em até dois dias antes do início das férias.

Afastamento por até dois dias; licença por motivos pessoais, doença; e motivos familiares

A CLT permite o afastamento remunerado do colaborador por até 2 dias consecutivos, sem prejuízo para o salário. Se for por motivo de doença, desde que com a apresentação de atestado, o gozo de afastamento é de até 15 dias sem prejuízos ao salário. Outros tipos de afastamento, por motivos pessoais ou familiares, são considerados como licença não remuneratória, podendo esta ser negociada diretamente com o empregador, conforme prevê a CLT. O afastamento por doença carece acionamento de benefício junto ao INSS (celetistas) ou órgão que rege a instituição em que se atue (caso dos funcionários estatutários).



Curiosidades

O afastamento no trabalho, seja ele por doença ou acidente ocorre quando o trabalhador é acometido de uma doença ou sofre um acidente. Então, ao ficar impossibilitado de cumprir com suas atividades profissionais, o colaborador pode se afastar do trabalho.

Licença-maternidade e paternidade

De acordo com a CLT, em seu artigo número 392, é garantido à empregada gestante o direito de tirar licença maternidade por 120 (cento e vinte) dias – aproximadamente 4 (quatro) meses – sem prejuízo em seu salário e sem o risco de

ser demitida. A lei exige que a empregada deve notificar o seu empregador, mediante atestado médico, sobre a sua gestação. A Lei n. 11.770/08 instituiu o programa Empresa Cidadã, que prorroga para 180 dias a licença maternidade para todos os tipos de empresas, com incentivo fiscal a quem aderir. Para as servidoras públicas, também é garantido os 6 meses.



FIGURA 5 - ILUSTRAÇÃO PARA LICENÇA MATERNIDADE.
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: A imagem representa uma mulher, gestante, usando um vestido social de cor preta, acariciando sua barriga com suas mãos. Representa uma colaboradora gestante que irá receber licença maternidade.

Já a licença paternidade, segundo a Constituição Federal, consiste em gozo de folgas de 5 dias, contando os 5 dias consecutivos a partir do dia útil ao da data de nascimento do dependente, podendo esta ser de 20 dias caso a empresa que o pai trabalhe esteja cadastrada no programa Empresa Cidadã (cinco dias, prorrogáveis por mais 15 dias).

2.2 Salários Variáveis

São considerados salários variáveis, dentro de um sistema de remuneração variável: (1) a participação nos lucros; (2) a divisão de ganhos específicos; (3) a gratificação em pagamento único; e (4) a remuneração variável individual. Os salários variáveis são flexíveis e vinculados de forma positiva ao relacionamento entre colaborador e empresa.

Participação nos lucros

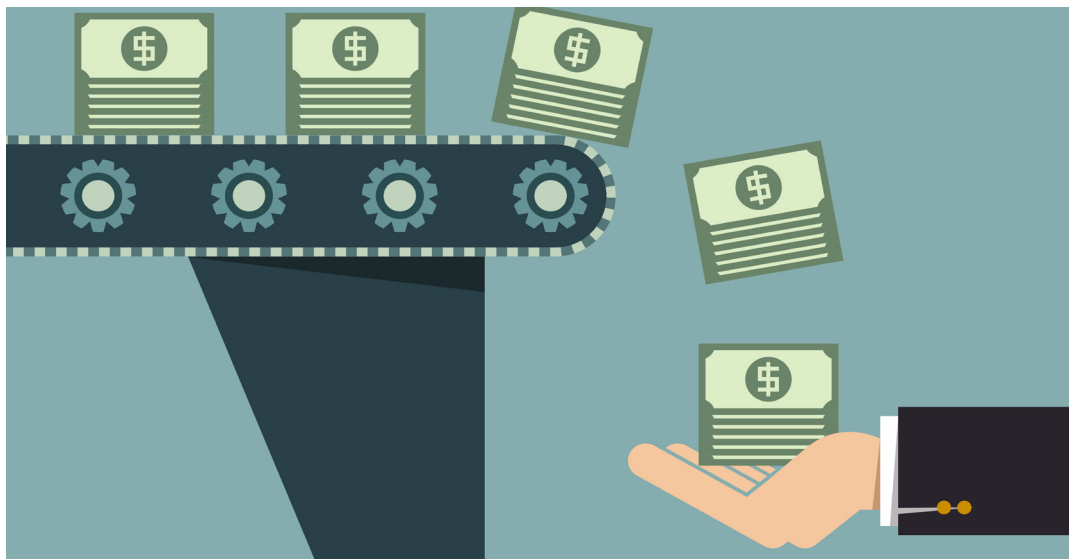


FIGURA 6 - ILUSTRAÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: A imagem representa uma esteira de produção de fábrica distribuindo montantes de dinheiro. No final desta, na sua direita, há uma mão estendida usando paletó. O ato representa a participação de lucros.

Também conhecida como compensação de incentivo, a participação nos lucros é a modalidade mais comum de salário variável. De acordo com Ivancevich (2011), esta pode ser paga a um único funcionário, um grupo de trabalho ou toda a empresa. Supõe a possibilidade e utilidade de vincular o desempenho diretamente à remuneração. Funcionam bem nas circunstâncias em que o cargo do funcionário é bem estruturado e os critérios de desempenho são, ao mesmo tempo, bem definidos e avaliados. Os planos de participação nos lucros distribuem uma porcentagem fixa do lucro total da empresa aos funcionários na forma de gratificação imediata ou em montantes deferidos.

Divisão de ganhos

De acordo com Ivancevich (2011), a divisão de ganhos são planos de incentivo coletivo oferecido a toda organização e que, por meio de uma fórmula financeira para distribuição de ganhos no âmbito organizacional, unem diversos elementos da empresa na busca comum por aumento na eficácia organizacional, compartilhando os benefícios do aumento da produtividade, redução de custos e da melhoria da qualidade na forma de bônus financeiros.

Gratificação em pagamento único e remuneração variável individual

Chamada de incentivo individual, é a forma mais antiga de compensação por incentivo individual, em que o funcionário é pago conforme produtividade, classificada em produção direta; gratificação por produção; e comissões.

2.3 Dificuldades dos Salários Indiretos

As dificuldades relacionadas à implementação, ao uso e ao gozo da política de salários indiretos é concentrada no conflito entre os interesses individuais do colaborador com os objetivos estratégicos da organização, estes norteadores ou não da melhoria do desempenho geral dos envolvidos. De acordo com Ivancevich (2011), é necessário que a empresa executante de tal identifique de forma clara se as suas necessidades são atendidas tendo ou não em uso políticas de salários flexíveis ou indiretos, exceto aqueles que são concedidos por normatização ou cumprimento de lei.

O fator mais crítico no sucesso de qualquer plano de compensação de pessoas; especificamente neste ponto, ao abordar os salários indiretos, é o envolvimento dos colaboradores com tal política. Estes precisam perceber sua premissa além do seu cumprimento, não relacionar tal como gorjeta ou recompensa, e consequentemente, se motivam mais, ofertam melhores produtos ou serviços de forma indireta, gerando vantagem competitiva ao negócio, competitividade, inovação, sem custar de forma variável à organização, como ocorre na política de salários variáveis.

3. Vantagens e desvantagens



FIGURA 7 -ILUSTRAÇÃO PARA VANTAGENS E DESVANTAGENS
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: A imagem representa dois homens, ambos usando traje social com gravata, puxando uma corda de cada lado. No meio desta, há um cifrão na cor amarela entrelaçado à corda. O efeito desta é relacionado com vantagem ou desvantagem.

Neste ponto, a discussão envolverá as vantagens e desvantagens de uma política de compensação em remuneração por salários indiretos ou flexíveis no foco de atração e retenção de talentos; as divergências de opiniões entre organização e colaboradores; e a aplicação do Direito adquirido, conforme situação.

3.1 Atração e Retenção de Talentos

A atração e retenção de talentos em qualquer organização deve ser baseada em estratégias organizacionais e de pessoas voltadas aos fatores motivacionais e de satisfação entre colaborador e empresa, assim como norteiam os primeiros estudos sobre necessidades e satisfação, sendo “Hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1907-1970), de 1954, o mais famoso entre eles.



Curiosidades

Maslow definiu em seu estudo “hierarquia de necessidades” cinco categorias de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e autorrealização, representadas em uma pirâmide. Segundo ele, um indivíduo só sente o desejo de satisfazer a necessidade de um próximo estágio se a do nível anterior estiver sanada. Portanto, a motivação para realizar estes desejos vem de forma gradativa.

A relação motivação e satisfação é base estratégica de consequência em um processo de atração e retenção de talentos, fazendo com que a organização ofereça salários indiretos que sejam atuais, atrativos e alinhados conforme interesses, objetivos, necessidade e desejos de seus colaboradores, sem gerar custo excessivo à empresa nem segregar ou diferenciar funcionários por tipo de provento recebido, onde tal ação é relacionada diretamente à cultura do negócio, que define sua estratégia organizacional, processos, políticas, consequentemente, as ações de compensação de pessoas, direcionadas com este propósito e efeito.

3.2 Divergências de Opiniões

Ivancevich (2011), de forma geral, aborda diversas divergências de opiniões sobre o uso ou não de salários indiretos ou flexíveis dentro de uma gestão de compensação de pessoas efetivas, tendo estes e seu cumprimento norteados na premissa de norma ou lei, não como outras fontes estratégicas de melhoria do desempenho individual ou coletivo do colaborador usando a base dos benefícios e assistências disponíveis dentro do negócio como fontes de tal propósito.

As influências externas (governo e sindicatos); as influências internas do negócio (o orçamento de pessoal e as tomadas de decisão relativas à compensação de pessoas); o processo de compensação e motivação (a remuneração e motivação, satisfação, e produtividade do funcionário); as decisões em termos de compensação (decisão de nível salarial, as pesquisas salariais, a decisão de estrutura salarial, a redução de níveis hierárquicos e de faixas salariais, a determinação da remuneração individual) são elementos que corroboram e formam divergências de opiniões sobre este uso. O que deve nortear tal escolha e aplicação é o objetivo estratégico de usar tal política de compensação, seja no cumprimento de norma ou lei ou mesmo gerar vantagem competitiva nos produtos ou serviços ofertados pelos colaboradores que percebem tal processo, assim gerando resultados satisfatórios a todos.

3.3 Direito Adquirido entre outros

Conforme a CLT (2010) e percepção dos autores Barbosa, Ilanez e Giacomelli (2018), são considerados direitos adquiridos pelo trabalhador no Brasil a estabilidade e garantia de emprego. A estabilidade é o direito do trabalhador de permanecer no emprego ainda que contra a vontade do empregador enquanto existir uma causa relevante e expressa em lei que permita a sua dispensa.

É classificada em estabilidade definitiva, provisória, relativa e híbrida. Já a garantia de emprego abrange, além da estabilidade, outras medidas destinadas a fazer com que o trabalhador consiga o seu primeiro emprego e conserve aquele adquirido.



Saiba mais

Saiba mais sobre estabilidade no emprego: quando é um direito e quais suas regras, pela leitura do artigo da Control ID: <https://www.controlid.com.br/blog/relogio-de-ponto/estabilidade-no-emprego-quando-e-um-direito-e-quais-suas-regras/>.

Suas noções surgem primeiramente no setor público, onde o governo (contratante) era proibido de despedir funcionário sem justificativa plausível (conforme ato praticado pelo funcionário, seja estatutário ou CLT); e os funcionários tinham garantias de emprego por tal vínculo.

Com os avanços da sociedade e atualizações das leis trabalhistas, hoje tanto a estabilidade como a garantia de emprego passaram a valer para todo tipo de empregado que se enquadre nos parâmetros de tal conforme vigora na CLT, a Constituição da República Federativa do Brasil; ou acordos ou convenções coletivas de trabalho (sindicatos, empresas e secretaria de trabalho e emprego).

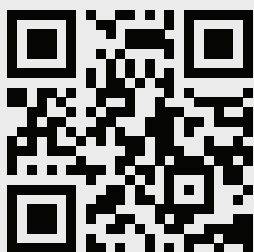
Conclusão

A principal contribuição que a abordagem sobre os salários indiretos ou flexíveis gera é a percepção por parte do gestor e organização que o fornece que tal pode ser além de um cumprimento de norma, lei ou acordo coletivo de trabalho. Pode, ou melhor, é fonte de vantagem competitiva sustentada, desenvolve motivação, influência e consequentemente produtividade, lucratividade e crescimento profissional tanto a empresa como ao colaborador que recebe tal provento.

A velha visão por parte dos empresários que salário indireto é apenas uma obrigatoriedade está mudando com o passar do tempo e têm ocorrido evoluções no ambiente organizacional e nas relações de trabalho. O simples vale refeição não serve mais para alimentar o trabalhador, tal gera satisfação, admiração e, consequentemente, retorno de trabalho eficaz por parte do seu beneficiário. Não apenas um complemento ou atendimento de necessidade. Passa a ser objeto de satisfação também.

Resumo da Unidade

Agora que você concluiu a leitura do conteúdo, assista a seguir à videoaula com o resumo da unidade.



Vídeo

Acesse a câmera do seu celular e aponte para o QR Code ao lado para assistir ao vídeo "**Administração de Salários Diretos e Indiretos - Unidade 3**". Disponível em: <https://vimeo.com/551477726>.

Referências

BARBOZA, Maytê Ribeiro Tamara Meleto; ILANES, Miriany Stadler; GIACOMELLI, Cinthia Louzada Ferreira. **Legislação e Rotina Trabalhista e Previdenciária**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

BES, Pablo; Oliveira, OLIVEIRA, Luana Yara Miolo. **Administração de Cargos, Salários e Benefícios**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

EQUIPE CONTROL ID. Estabilidade no emprego: quando é um direito e quais suas regras? **Control ID [Blog]**. Disponível em: <https://www.controlid.com.br/blog/relogio-de-ponto/estabilidade-no-emprego-quando-e-um-direito-e-quais-suas-regras/> Acesso em: 28 jun. 2021.

HAMMACHER, Luis. Pontos positivos de se adotar salário indireto nas empresas. **Administradores.com**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/pontos-positivos-de-se-adotar-salario-indireto-nas-empresas> Acesso em: 28 jun. 2021.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Salários e Benefícios**. São Paulo. Atlas. 2006.

ULRICH et.al. **RH de Dentro para Fora** - Seis Competências para o Futuro da Área de Recursos Humanos. Porto Alegre; Bookman, 2013.