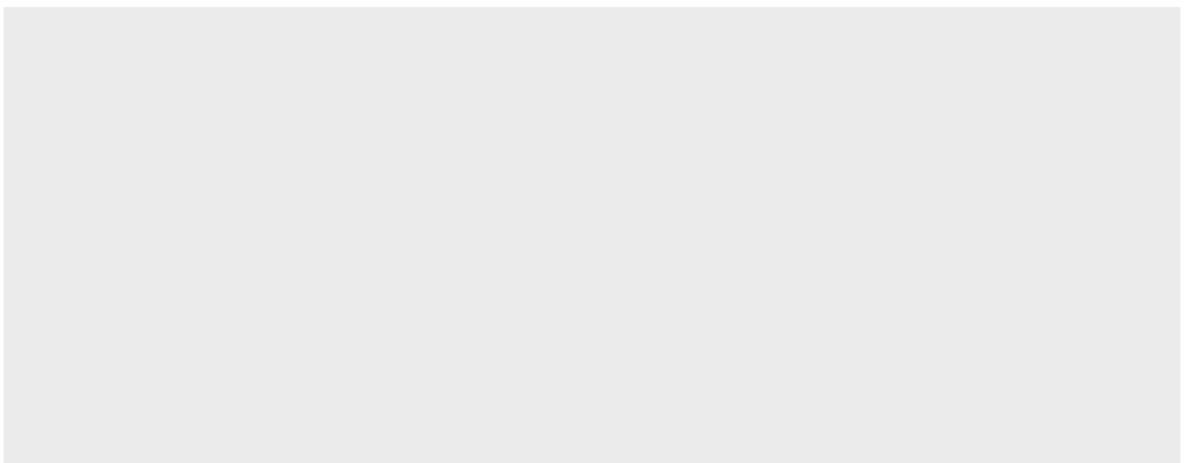




ONLINE

# Administração de Salários Diretos e Indiretos



Copyright © 2021 Delinea Tecnologia Educacional



# Apresentação da Disciplina

Esta disciplina tem como propósito evidenciar de forma teórica e prática a gestão de processos que envolvem a administração de salários diretos e indiretos no contexto organizacional e na vida funcional dos trabalhadores, apresentando a contextualização de salários, remuneração e suas particularidades. Como ciência, o salário vai além do senso de pagamento por serviço ou produto ofertado. Ele possui várias facetas e deve ser adaptado com o atual momento que vivemos, a estratégia e cultura da organização, e as necessidades de seus gozadores, no caso, os funcionários de qualquer organização. Os gestores devem se adequar ao novo contexto e tecnologia, mantendo a essência da contraprestação do serviço ou produto ofertado de seus subordinados.

## Objetivo de aprendizagem

A disciplina visa dar ao profissional de Recursos Humanos ou de demais áreas, tais como contábeis e financeiras, um embasamento seguro quanto ao pagamento de salários diretos e indiretos que pode ser: por tempo de trabalho; por produção; por tarefa (comissão) entre outros, baseando-se nas práticas da legais. Entender a construção, implementação, flexibilização e as formas de pagamentos e benefícios vinculados às estratégias da empresa, propondo incentivos diferenciados que visam alavancar seus lucros e resultados.

## Introdução da Unidade

Esta unidade irá expressar de forma direta e objetiva a contextualização relacionada ao salário em seu sentido quantitativo e qualitativo, apresentando seu conceito, definição e suas formas de pagamentos. Espera-se que o discente entenda este conceito e saiba identificar o salário como fator motivador, seja este direto ou indiretamente, bem como perceber os adicionais que compõem um sistema de remuneração, em que o salário é componente deste. Além disso, visa nortear o pensamento e decisão dos futuros gestores de remuneração nas particularidades que envolvem tal gestão, seus benefícios e possíveis desvantagens, estas conforme cenário ou ambiente que a organização e seus colaboradores estiverem situados.



**FIGURA 1 - ILUSTRAÇÃO PARA ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS DIRETOS E INDIRETOS**  
**FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2020).**

#PraCegoVer: A imagem representa três homens, com traje social e com desenhos no lugar do rosto: uma lâmpada, um cifrão e uma engrenagem, respectivamente. Ao entorno deles, ilustrações sobre desenvolvimento de processos e pessoas.

O salário é associado à produtividade de um trabalhador, mesmo que tal relação possa ser questionada pelas partes envolvidas. A figura do salário partilha com o próprio trabalho o encanto pessoal maior existente na relação de emprego.

## Objetivos específicos de aprendizagem

- Apresentar como o salário pode ser considerado fator motivador, direta e indiretamente. Entender o conceito, definição e as formas de pagamentos dos salários.
- Conhecer os tipos de salário.
- Identificar o que pode ser considerado como adicionais ao salário.

## Unidade 1

# Administração de Salários Diretos e Indiretos

## 1. Salário e Motivação

Ao relacionar os efeitos motivacionais na composição do salário, muitos estudiosos questionam a efetividade de um sistema de remuneração na melhora do desempenho individual e coletivo de um colaborador. Embora a maioria destes acreditem na influência da remuneração na motivação dos funcionários, ainda há fortes controvérsias.

Para Ivancevich (2011), a motivação consiste no conjunto de atitudes e valores que predispõe o indivíduo a agir de modo específico, voltado a alguma meta. Um estado interno invisível que impulsiona o comportamento humano direcionado a algum objetivo, e pode ser dividido em: (1) a direção do comportamento (trabalhar para atingir a meta); e (2) a intensidade do comportamento (o esforço e o empenho com que o indivíduo trabalha). Barbosa, Ilanez e Giacomelli (2018) afirmam que o salário é toda contraprestação ou vantagem paga em dinheiro ou utilidade conferida diretamente pelo empregador ao empregado em consequência do acordo de trabalho ou contrato de trabalho celebrado entre patrão e empregado.



### Saiba mais

Saiba mais sobre a relação salário e motivação pela leitura do artigo do RH Portal: Acesse: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/salrio-e-motivao/>.

A relação entre salário e motivação é norteadada na busca de alternativas por parte das organizações para atrair e reter seus talentos. De acordo com Bez e

Oliveira (2018), as organizações, pensando de forma estratégica, focadas nos resultados que pretendem atingir, investem em formatos que tornem seus colaboradores mais satisfeitos, consequentemente, motivados com o que fazem. A ideia é que estes se sintam recompensados pelo seu desempenho superior ou apresentarem um nível de competência diferenciado naquilo que realizam em seus cargos. Um exemplo prático de tal relação é o modelo de remuneração por competências, em que a diferencia da prática tradicional de remuneração ou salário é que conforme as competências do colaborador, maior ou melhor será sua compensação.

## 1.1 Conceito de salário

De acordo com Bez e Oliveira (2018), salário é a paga recebida de outrem como liquidação do serviço prestado, contido dentro do sistema conhecido como remuneração fixa. Por isso, utiliza-se a expressão remuneração como se tivesse o mesmo conteúdo de salário. O salário será toda a contraprestação ou vantagem paga em dinheiro ou utilidade conferida diretamente pelo empregador ao empregado em consequência do acordo de trabalho, em que esse pagamento é efetuado pelos serviços e pelo tempo que o empregado permaneceu à disposição do empregador.

Barbosa, Ilanez e Giacomelli (2018) afirmam que o estudo da constituição do salário desvenda a presença de distintas parcelas pagas diretamente pelo empregador ao empregado como forma de recompensa pelo contrato empregatício assinado. A verba salarial paga ao obreiro em detrimento da relação de emprego não se exaure na verba contra prestativa fixa principal paga mensalmente pelo empregador.



**FIGURA 2 - PAGAMENTO DE SALÁRIO**  
**FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2020).**

#PraCegoVer: A imagem representa a figura de uma mulher branca, em traje social na cor azul marinho, apontando com sua mão direita segurando várias notas de dinheiro. Representa estar realizando o pagamento de algo.

Para Ivancevich (2011), salário é o pagamento calculado por ano ou por mês, ajustado por quatro formas de aumentos salariais: (1) aumento geral para todos os funcionários; (2) aumento por mérito para alguns funcionários; (3) ajuste de custo de vida com base no índice de preço ao consumidor; e (4) ajuste por tempo de serviço (senioridade). Este é composto por parcelas salariais e não salariais. As parcelas salariais são as pagas em recompensa aos trabalhos efetuados pelo trabalhador, podendo ser efetuadas pelo empregador sob a forma de salário base e seus complementos ou por terceiros sob a forma de gorjetas. Salário base é o valor acertado entre empregador e empregado no momento da constituição do contrato de trabalho, caracterizando assim a remuneração básica do trabalhador. Os complementos pagos pelo empregador têm como embasamento leis, regulamentos e a negociação coletiva de trabalho, como exemplo o adicional noturno. Já os acréscimos legais seriam os prêmios, gratificações adicionais, as comissões e as porcentagens

### ✓ 1. Salário:

É a totalidade das percepções econômicas dos trabalhadores, qualquer que seja a forma de pagamento, quer retribua o trabalho efetivo.

### ✓ 2. Remuneração:

É a totalidade dos ganhos do empregado decorrentes do vínculo empregatício, pagos diretamente ou não pelo empregador.

### ✓ 3. Encargos:

É a taxa que se paga ao Estado ou se recebe quando se é trabalhador; imposto, tributo: encargos trabalhistas.

As parcelas não salariais correspondem à onerosidade do contrato empregatício que se manifesta objetivamente por meio do recebimento pelo empregado de um conjunto de parcelas econômicas retributivas da prestação de serviços ou retributivas face à simples existência da relação de emprego. O salário-família, a participação nos lucros ou resultados da empresa, o abono pecuniário de férias, o vale-transporte, entre outros são exemplos de parcelas não salariais.



## 1.2 Definição de salário

O estudo da constituição do salário desvenda a presença de distintas parcelas pagas diretamente pelo empregador ao empregado como forma de recompensa pelo contrato empregatício assinado. Segundo Ivancevich (2011), a maioria dos empregadores paga salários diferentes para funcionários que ocupam o mesmo cargo, onde esta distinção é baseada em: (1) diferenças individuais em termos de experiência, qualificação e desempenho; e (2) expectativas de que funcionários com mais tempo de serviço, melhor desempenho ou ambos merecem ser mais bem remunerados.

Tipo de remuneração	Composição
Fixa	Salários; Benefícios (assistenciais, recreativos, de serviços etc.); Bônus.
Variável	Participação nos lucros e resultados; Percentual por atingimento de metas; Percentual por vendas realizadas; Outros.
Estratégica	Remuneração por habilidades ( <i>skill Based pay</i> – SBP); Remunerações por competência ( <i>Pay for professional skill</i> ); Remuneração acionária ( <i>Stock ownership</i> ); Distribuição de ganhos ( <i>Gain Sharing</i> ); Remuneração por resultados ( <i>Pay-for-performance</i> ).

### QUADRO 1: TIPOS DE REMUNERAÇÃO E SUAS COMPOSIÇÕES

FONTE: FONTE: ADAPTADO DE BEZ E OLIVEIRA (2018).

#PraCegoVer: Uma tabela com duas colunas e três linhas. A primeira coluna, os termos aparecem na seguinte ordem: “Tipo de remuneração”, “Fixa”, “Variável” e “Estratégica”. Na segunda coluna, a composição ou significado de cada termo conforme linha, respectivamente: Salários; Benefícios (assistenciais, recreativos, de serviços etc.); Bônus; Participação nos lucros e resultados; Percentual por atingimento de metas; Percentual por vendas realizadas; Outros; Remuneração por habilidades (*skill Based pay* – SBP); Remunerações por competência (*Pay for professional skill*); Remuneração acionária (*Stock ownership*); Distribuição de ganhos (*Gain Sharing*); Remuneração por resultados (*Pay-for-performance*).

De acordo com Bez e Oliveira (2018), a definição de salário é composta pelas formas de remuneração e sua composição: remuneração fixa; remuneração variável; e remuneração estratégica. A remuneração fixa é a liquidação total do serviço prestado, utilizada pela maioria das empresas quando estas ajustam suas estruturas de cargos e salários por um sistema de pontos, sendo representada pela remuneração fixa; salário fixo; abonos (diversos); benefícios; e bônus (diversos). São relacionados ao reconhecimento, às promoções, aos prêmios, entre outras retribuições oferecidas em função do desempenho individual do colaborador.

Já a remuneração variável é todo sistema remunerativo cujo valor final varia em conformidade às metas alcançadas, sejam elas de caráter quantitativo ou qualitativo. É uma forma de estimular que os funcionários alcancem tais metas e atinjam o mínimo para receber os valores ou prêmios estabelecidos anteriormente pelos gestores da empresa. Enquanto a remuneração estratégica é um misto de todas as formas disponíveis atualmente, ou seja, a remuneração fixa propriamente dita, os benefícios e as demais vantagens oferecidas pela organização: a remuneração por competências ou habilidades, a remuneração variável, a remuneração por resultados e outras formas. Esta faz com que os funcionários sejam considerados em concordância com um conjunto de fatores que possuem e que podem influenciar diretamente os resultados oferecidos às organizações.

Termo	Conceito
Salário máximo do grau	É o valor máximo de salário que um colaborador irá receber em determinado grau.
Salário mínimo do grau	É o valor mínimo a ser recebido de salário em determinado grau.
Salário médio do grau	É o valor médio entre o salário máximo e o salário mínimo de cada grau.
Grau	É o resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão o mesmo tratamento salarial.
Faixa salarial	Corresponde à diferença monetária entre o salário máximo e o salário mínimo do grau.
Classe	Corresponde a cada valor intermediário entre o mínimo e o máximo da faixa salarial de cada grau.

**QUADRO 2: TERMOS UTILIZADOS NA ESTRUTURA SALARIAL**  
**FONTE: FONTE: ADAPTADO DE BEZ E OLIVEIRA (2018).**

#PraCegoVer: Uma tabela com duas colunas e sete linhas. A primeira coluna, os termos aparecem na seguinte ordem: "Termo", "Salário máximo do grau", "Salário-mínimo do grau", "Salário médio do grau", "Grau", "Faixa salarial". Na segunda coluna, o conceito ou significado de cada termo conforme linha, respectivamente: é o valor máximo de salário que um colaborador irá receber em determinado grau; é o valor mínimo a ser recebido de salário em determinado grau; é o valor médio entre o salário máximo e o salário mínimo de cada grau; é o resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão o mesmo tratamento salarial; corresponde à diferença monetária entre o salário máximo e o salário mínimo do grau; corresponde a cada valor intermediário entre o mínimo e o máximo da faixa salarial de cada grau.

Mesmo com todas estas definições, muitos ainda confundem salário com remuneração. De acordo com Barboza, Ilanez e Giacomelli (2018), salário se refere à contraprestação devida ao empregado pela prestação de serviços em decorrência de um contrato de trabalho firmado entre as partes. Já a remuneração é a soma do salário contratualmente estipulado (mensal, por hora, por tarefa etc.) a outras vantagens percebidas na vigência do contrato de trabalho, como horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem etc.

### 1.3 Formas de pagamentos dos salários

Barbosa, Ilanez e Giacomelli (2018) classificam as formas de pagamentos dos salários em três modalidades, denominadas tipos de salários: salário por unidade de tempo; salário por unidade de obra; e salário-tarefa.



#### Curiosidades

Por Lei, o pagamento de salário deve ser feito em espécie, ou seja, em dinheiro, na moeda corrente nacional. Contudo, com a edição da portaria n. 3.281/1984 do Ministério de Economia, passou a ser aceito o recebimento de salário por cheque e por depósito bancário, desde que seguidas algumas disposições legais e aceito pelo trabalhador.

O salário por unidade de tempo é computado com base na duração do serviço prestado ou, em outras palavras, da duração do trabalho e da própria disponibilidade obreira perante o empregador, onde o período de trabalho colocado à disposição do empregador (hora, dia ou mês) desponta como instrumento de aferição do salário. Esse tipo salarial é o que melhor se materializa no plano da relação de emprego.



**FIGURA 3 - SALÁRIO POR UNIDADE DE TEMPO**  
**FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2020).**

#PraCegoVer: A imagem representa a figura de uma mulher branca, em traje social preto, apontando e segurando um relógio de corda. Na frente deles, sobre uma mesa, moedas de dinheiro empilhadas em ordem crescente da esquerda para direita.

O salário por unidade de obra utiliza como premissa a produtividade do empregado, que é o critério essencial ao seu cálculo pactuado, independente do tempo de trabalho despendido pelo empregado ou do tempo à disposição do empregado. É calculado em base ao número de quantidades produzidas ou serviços prestados, recebendo cada produto ou serviço realizado um valor previamente fixado entre empregador e empregado. Assim, o somatório produtivo, multiplicado pelo valor unitário, permite o total do salário mensal do obreiro.

Já o salário por tarefa é medido por meio de uma fórmula combinada entre os critérios de unidade produzida ou serviço ofertado e tempo gasto. Por esse sistema, caso o trabalhador atinja a meta de produção em menor número de dias da semana, este pode ser liberado nos dias restantes, garantido o salário padrão fixado; ou determinar a realização de trabalho extra ao tempo disponível, pagando-se acréscimo ao salário por produção ou serviço extra.

---

## 2. Tipos de salários

A opção por adotar uma remuneração fixa ou variável, ou ainda a combinação de ambas, é uma decisão importante para um sistema de remuneração em qualquer negócio, geralmente predominante nas empresas brasileiras a prática do salário fixo para funções operacionais ou táticas, com pagamento

mensal ou por hora; e variável para cargos executivos e de vendedores. Além disso, colabora nessa escolha o desempenho do colaborador de forma individual ou coletiva, bem como o tempo de empresa, aspectos inerentes ao cargo, o perfil profissional, os critérios individuais ou coletivos predominantes na escolha do tipo de provento a ser pago, e o posicionamento da empresa em relação a seus concorrentes em relação a salário, benefícios e incentivos.

## 2.1 Salário direto

Classificado como salário básico, é o valor pago somente em dinheiro (simples) ou em dinheiro e utilidades (composto), formado pelo salário base (valor acertado entre empregador e empregado no momento da constituição do contrato de trabalho) somado ao salário *in natura*.



FIGURA 4 - ILUSTRAÇÃO PARA SALÁRIO IN NATURA - ROUPAS  
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2020).

#PraCegoVer: A imagem representa a figura de uma mulher branca, em traje social preto, apontando e segurando um relógio de corda. Na frente deles, sobre uma mesa, moedas de dinheiro empilhadas em ordem crescente da esquerda para direita.

O salário direto é constituído pelo salário básico com o salário *in natura*.

## 2.2 Salário indireto

O salário indireto, também denominado como parcelas contra prestativas, são todos os benefícios que completam a remuneração do colaborador em uma

empresa, segundo Barbosa, Ilanez e Giacomelli (2018). São instituídos pela vontade unilateral do empregador ou bilateral das partes; parcelas econômicas pagas ao trabalhador sem caráter salarial; que não integram o salário do trabalhador e, dessa forma, não exercem o efeito expansionista circular típico dos salários diretos. Para Ivancevich (2011), salário indireto é a recompensa ou auxílio concedido pelo empregador na forma de: (1) pagamento obrigatório por lei de seguridade social, seguro privado e plano de aposentadoria; (2) remuneração de horas não trabalhadas; (3) pagamento extra por desempenho, exceto bônus; e (4) custos de serviços subsidiados, como refeição ou vale-refeição, uniformes etc.

A finalidade do salário indireto é ressarcir eventuais gastos na realização do serviço, reparar prejuízos causados pelo empregador ou funcionar como penalidade.

## 2.3 Salário *in natura*

Barbosa, Ilanez e Giacomelli (2018) definem salário *in natura* como a forma diversa do pagamento em espécie, em dinheiro. É uma possibilidade de remuneração de uma parte do salário mensal de um trabalhador. A lei limita quais são os tipos de utilidades que podem ou não substituir parte do salário mensal (Brasil). Integra o salário pago em utilidades, que podem ser itens de alimentação, vestuário, entre outros, sendo vedado o pagamento desta natureza.

---

## 3. Adicionais ao salário

Entre os diversos tipos de adicionais que compõem o salário ou remuneração de um trabalhador, evidencia-se neste tópico as horas extras; adicional de insalubridade; e periculosidade

### 3.1 Hora Extra

Para Barbosa (2018), hora extra corresponde à jornada de trabalho extraordinária ou suplementar, que equivale à prestação de serviços, além do horário normal ou comum de trabalho, acordado entre as partes. Pode ser paga em espécie, acrescida em 50% no valor/hora do trabalho normal; 100% em domingos e feriados.





### Atenção

O artigo 59 da CLT (Consolidação das leis trabalhistas) determina que a duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas extras, caso necessário, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho.

Algumas classes de trabalhadores não recebem hora extra conforme convenção coletiva de trabalho firmada; ou compensada conforme regime do banco de horas

## 3.2 Insalubridade

De acordo com Ivancevich (2011), insalubridade constitui aspectos do ambiente de trabalho que lenta e cumulativamente (muitas vezes de forma irreversível) provocam a deterioração da saúde, em que o trabalhador pode desenvolver uma doença crônica ou fatal e, até mesmo, ficar permanentemente inválido. As causas mais comuns são os riscos físicos e biológicos, as substâncias químicas, poeiras cancerígenas e tóxicas e as condições de trabalho estressantes. A compensação salarial por ambiente insalubre varia de 10 a 40% de acréscimo no salário base do trabalhador, índice baseado no salário-mínimo nacional vigente (Brasil).

## 3.3 Periculosidade, entre outros

De acordo com Ivancevich (2011), periculosidade envolve aspectos do ambiente de trabalho potencialmente causadores de lesões ou mesmo morte imediata e, algumas vezes, violenta. Um trabalho perigoso é caracterizado por atividades que colocam em perigo a vida do trabalhador. Em caso de perigo, o tempo de exposição não é levado em conta, uma vez que as atividades perigosas podem ser fatais em minutos. A compensação salarial por ambiente perigoso é fixada em 30% do salário base do trabalhador, independentemente do valor fixado. Além da periculosidade ou insalubridade, outros fatores são causadores de acidentes ou doenças ligadas ao trabalho: (1) o trabalho em si; (2) as condições de trabalho; e (3) a natureza do trabalhador. O quadro a seguir exemplifica funções e a associação da periculosidade ou insalubridade aos trabalhadores de escritório.

Ocupação	Riscos em Potencial	Possível Consequência
Trabalhadores de escritório	Cadeiras e estações de trabalho projetados de forma inadequada; falta de movimento,	Atua como anestésico
	Ruído	Dor lombar; agravamento das hemorroidas, aparecimento de varizes e outros quadros circulatórios; fadiga visual
	Exposição a substâncias químicas	Incapacidade auditiva, reação de estresse,
	Ozônio das máquinas copiadoras	Irritação de olhos, nariz e garganta; dificuldade respiratória
	Benzeno e tolueno de cola de borracha e “agentes de limpeza”	O benzeno está associado a diversas doenças sanguíneas (inclusive leucemia), e o tolueno pode causar intoxicação
	Metanol e amônia de solventes de máquinas copiadoras	Irritação de olhos, nariz e garganta.

**QUADRO 2: TERMOS UTILIZADOS NA ESTRUTURA SALARIAL****FONTE: FONTE: ADAPTADO DE BEZ E OLIVEIRA (2018).**

#PraCegoVer: O quadro traz, em três colunas, os riscos potenciais e possível consequência de atividades insalubres ou perigosas aos “Trabalhadores de escritório”. A primeira coluna tem como termos “Ocupação” e “Trabalhadores de escritório”; a segunda coluna evidencia os riscos em potencial, como: cadeiras e estações de trabalho projetados de forma inadequada; falta de movimento; ruído; exposição a substâncias químicas; ozônio das máquinas copiadoras; benzeno e tolueno de cola de borracha e “agentes de limpeza”; Metanol e amônia de solventes de máquinas copiadoras; e a terceira coluna as possíveis consequências, como: atua como anestésico; dor lombar; agravamento das hemorroidas, aparecimento de varizes e outros quadros circulatórios; fadiga visual; Incapacidade auditiva, reação de estresse; Irritação de olhos, nariz e garganta; dificuldade respiratória; O benzeno está associado a diversas doenças sanguíneas (inclusive leucemia), e o tolueno pode causar intoxicação; Irritação de olhos, nariz e garganta.



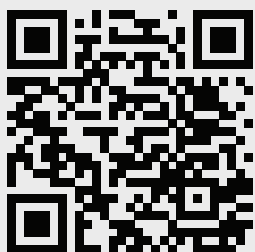
## Conclusão

Como ciência de gestão, a administração de salários, sejam estes diretos ou indiretos, demonstram inicialmente ser uma prática comum nas organizações, presente em qualquer tipo de negócio ou relação que envolva oferta de trabalho e sua compensação. Um sistema de remuneração, como se conhece, componente do subsistema de compensação da administração de recursos humanos, é composto por política salarial e seus complementos, até por isso muitos ainda confundem salário com remuneração.

Evidenciar as particularidades que envolvem o salário e suas consequências perante trabalhadores e organizações deve ser uma atividade relacionada diretamente com a realidade do contexto organizacional e uso de novas tecnologias de compensação, mesmo tendo como matéria-prima a essência do verbo associado a palavra salário: pagar; e sua gestão deve ser estratégica para o negócio, respeitando a legislação e gerando proventos à sociedade como um todo.

## 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 - Unidade1**". Disponível em: <https://vimeo.com/551477638/4d63a9778b>.

## Referências

ACÁCIA, Lilian. **Salário e motivação**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/salrio-e-motivao/> Acesso em: 17 jun. 2021.

BARBOZA, Maytê Ribeiro Tamura 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.

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