

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

CLAUDIA ADRIANE DA SILVA SOUSA

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRODUTIVIDADE DE
ANALISTAS DE PROCESSOS DE UMA AUTARQUIA FEDERAL**

**RIO DE JANEIRO - RJ
2024**

CLAUDIA ADRIANE DA SILVA SOUSA

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA
PRODUTIVIDADE DE ANALISTAS DE PROCESSOS DE UMA
AUTARQUIA FEDERAL**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Governança e Administração Pública

Professor(a) Orientador(a): João Victor Guedes Neto

**RIO DE JANEIRO
2024**

Dedicatória: Ao meu esposo
Cristiano, aos meus filhos
Marcos Vinicius e Francisco
e a minha mãe Maura.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Sousa, Claudia Adriane da Silva

A influência da remuneração variável na produtividade de analistas de processos de uma Autarquia Federal / Claudia Adriane da Silva Sousa. – 2024.

90 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: João Victor Guedes Neto.

Inclui bibliografia.

1. Produtividade. 2. Autarquias. 3. Administração pública. 4. Instituto Nacional do Seguro Social (Brasil). I. Guedes Neto, João Victor. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.264

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FOLHA DE APROVAÇÃO

CLAUDIA ADRIANE DA SILVA SOUSA

“A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRODUTIVIDADE DE ANALISTAS DE PROCESSOS DE UMA AUTARQUIA FEDERAL”.

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA QUE CONFERIU O GRAU DE MESTRA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

DATA DA DEFESA: 16/12/2024

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROF. JOÃO VICTOR GUEDES NETO

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

PROF. JOÃO VICTOR GUEDES NETO
ORIENTADOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

PROF. DIEGO DE FAVERI PEREIRA LIMA
MEMBRO INTERNO - FGV

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

PROF^a MARIANA COSTA SILVEIRA
MEMBRO EXTERNO - UNIL

RIO DE JANEIRO, 16 DE DEZEMBRO DE 2024.

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

PROF. FLAVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

PROF. ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

ESTE É UM TRABALHO ORIGINAL ONDE FOI VERIFICADA A NÃO EXISTÊNCIA DE PLÁGIO E DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, NÃO EXPLICITADA, NO CORPO DO TRABALHO ATESTADO PELO ALUNO(A) E ORIENTADOR(A). ESTE DOCUMENTO NÃO CONFERE TÍTULO. PARA TAL DEVERÃO SER CUMPRIDOS OS REQUISITOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que sempre guiou meus passos de maneira generosa, abençoando-me com a presença de pessoas incríveis e oportunidades valiosas.

Ao meu esposo, Cristiano Justino de Sousa, expresso minha profunda gratidão pela parceria. Agradeço por estar ao meu lado em cada desafio e vitória, e por sua compreensão e paciência ao longo desta jornada. Aos meus filhos, Marcos Vinicius da Silva Souza e Francisco Justino da Silva Sousa, agradeço pelo apoio e compreensão, que foram fundamentais para que eu pudesse seguir em frente.

Aos meus pais, devo o maior agradecimento por toda a educação que me proporcionaram, permitindo que eu chegasse até aqui. Também agradeço ao INSS pelo investimento e oportunidade de crescimento profissional.

Ao meu orientador, prof. Dr. João Victor Guedes Neto, sou imensamente grata pelo direcionamento preciso, pelas inúmeras reuniões de alinhamento e por me ensinar a operar o *software* "R". Seu apoio contínuo ao longo da elaboração desta dissertação foi imprescindível para a conclusão deste trabalho. Suas contribuições fizeram toda a diferença.

Agradeço também aos membros da banca examinadora pela generosidade e disposição em contribuir com este trabalho, oferecendo sugestões valiosas para o seu aprimoramento.

Meu agradecimento especial vai ao servidor Leandro de Sousa Santos, da DGCEA - Divisão de Gerenciamento de Centrais de Análise SRII, que dedicou inúmeras horas do seu tempo para me auxiliar na extração de dados essenciais para minha pesquisa. Sua ajuda foi fundamental para a conclusão desta dissertação.

Estendo ainda, meus sinceros agradecimentos ao Coordenador-Geral de Tecnologia da Israel Eduardo Zebulon Martins de Souza, colega do mestrado e servidor da CGTIS - Coordenação Geral de TI e Segurança, por seu inestimável auxílio na obtenção de dados e pelo constante incentivo para que eu não desistisse do desenho da minha pesquisa. Sua colaboração foi fundamental para o sucesso deste trabalho.

Agradeço também ao Gerente Executivo, Marcelo Maiolini, pelo apoio, atenção e incentivo que recebi durante todo o período do mestrado. Sua confiança em mim foi uma força motivadora. Agradeço também a todos os amigos, colegas e gestores da Gerencia Executiva Varginha/MG, pelo apoio e incentivo.

Finalmente, expresso minha gratidão a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, e a cada colega da Turma III INSS, que compartilhou comigo saberes, experiências, momentos de alegria e superação. Vocês tornaram essa jornada desafiadora mais leve, acolhedora e enriquecedora.

Um agradecimento especial aos meus amigos Larissa da Silva Nunes, pela parceria constante, e a Israel Eduardo Zebulon Martins de Souza e Tiago Santos Peixoto, pela conexão genuína e pela disposição em sempre estarmos prontos a nos apoiar. Levarei nossa amizade no coração para toda a vida.

Por fim, concluo este trabalho inspirado nas palavras de Nelson Mandela, que afirmou: “Tudo parece impossível até que seja feito”. Que essa trajetória, marcada por desafios e superações, seja lembrada como a prova de que o esforço e a perseverança nos conduzem a conquistas que, por vezes, pareciam inalcançáveis.

*“Epígrafe "A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original."
- Albert Einstein*

RESUMO

Objetivo – Este estudo investiga a influência da remuneração variável na produtividade dos analistas de processos de uma autarquia federal, analisando como o bônus de desempenho impacta a qualidade e quantidade percebida das análises realizadas e a satisfação profissional dos servidores.

Metodologia – A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, aplicando um questionário a uma amostra de 659 servidores do INSS, coletando dados sobre a adesão ao sistema de bônus e suas percepções em relação a correlação na produtividade.

Resultados – Os resultados indicaram que a introdução da remuneração variável aumentou a expectativa de produtividade, sem efeito para a percepção da qualidade das análises. Além disso, observou-se que servidores que aderiram ao bônus relataram maior satisfação profissional. No entanto, servidores em cargos comissionados não demonstraram maior propensão a aderir ao bônus, enquanto a falta de confiança no sistema de bonificação diminuiu a adesão.

Limitações – A representatividade da amostra foi limitada a servidores do INSS, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras instituições públicas.

Aplicabilidade do trabalho – O estudo oferece insights sobre a eficácia de sistemas de remuneração variável no setor público brasileiro, com foco em autarquias federais.

Contribuições para a sociedade – A pesquisa contribui para o debate sobre gestão de recursos humanos no setor público, sugerindo melhorias nos programas de bonificação para aumentar tanto a produtividade quanto à qualidade.

Originalidade – O estudo se destaca por analisar a correlação da remuneração variável no contexto específico de uma autarquia federal brasileira.

Palavras-chave: Remuneração variável, produtividade, INSS, análise de processos, gestão pública.

Categoria do artigo: Pesquisa empírica.

ABSTRACT

Purpose – This study examines the influence of variable remuneration on the productivity of process analysts in a federal agency, focusing on how performance bonuses impact perceived quality and job satisfaction.

Design/methodology/approach – The research employed a quantitative approach, using a survey of 659 INSS employees to gather data on adherence to the bonus system and their perceptions regarding productivity.

Findings – The results indicated that variable remuneration increased productivity expectations with no effects on the perceived quality of analyses. Additionally, employees who adhered to the bonus program reported higher job satisfaction. However, commissioned employees did not show a greater propensity to join the bonus system, and lack of trust in the bonus system reduced participation.

Research limitations/implications – The sample was limited to INSS employees, which may restrict the generalization of findings to other public institutions.

Practical implications – The study provides insights into the effectiveness of variable remuneration systems in the Brazilian public sector, focusing on federal agencies.

Social implications – The research contributes to the debate on human resource management in the public sector, suggesting improvements in bonus programs to enhance both productivity and quality.

Originality – This study stands out by analyzing the impact of variable remuneration in the specific context of a Brazilian federal agency.

Keywords: Variable remuneration, productivity, INSS, process analysis, public management.

Category: Empirical research.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Principais atos normativos relacionados aos Programas de Bonificação do INSS.....	27
Tabela 2 -	Comparação entre os dados demográficos dos respondentes e a força de trabalho do INSS.....	37
Tabela 3 -	Resultados da Regressão Linear da hipótese 1.....	44
Tabela 4 -	Resultados da Regressão Linear da hipótese 2.....	48
Tabela 5 -	Resultados da Regressão Linear da hipótese 3.....	50
Tabela 6 -	Resultados da Regressão Linear da hipótese 4.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Resultados da Regressão Linear do Experimento Quantitativo.....	44
Figura 2 -	Resultados da Regressão Linear - Experimento Qualitativo.....	45

ÍNDICE

1. Introdução	12
2. Produtividade na Administração Pública	15
3. Condicionantes do PFP	17
4. O Caso do INSS	25
5. Desenho de Pesquisa	2929
5.1 Detalhamento da amostra	35
6. Resultados	38
6.1 Hipótese 1	42
6.2 Hipótese 2	466
6.3 Hipótese 3	49
6.4 Hipótese 4	500
7. Discussão	533
8. Considerações Finais	60
9. Referências Bibliográficas	63
APÊNDICES	72

1. Introdução

Como a remuneração variável influencia a percepção da produtividade dos servidores no setor público? Este estudo se insere no contexto da gestão pública brasileira, onde a busca por bons resultados é essencial para a melhoria dos serviços prestados à população (Modesto, 2000; Leite, 2001; Cabral, 2018). O objetivo principal é entender como e por quais caminhos a remuneração variável, especificamente na forma de bônus de produtividade, afeta a produtividade na percepção dos servidores públicos. Para isto, utilizei um *survey* com servidores do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

Como objetivos secundários, pretende-se examinar a relação entre adesão ao bônus de produtividade e a percepção de qualidade do trabalho, e os motivos relacionados à adesão ao bônus, incluindo o papel da confiança do servidor no programa de remuneração variável.

Sistemas de pagamento por desempenho (no inglês, *pay for performance*, ou PRP) foram extensivamente implementados na administração pública ao longo dos últimos 30 anos - período no qual o movimento da Nova Gestão Pública (NGP) ganhou evidência na academia e em governos ao redor do mundo (Bellé, 2015). Em 2008, 80% dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) já haviam adotado esses sistemas (Lah & Perry, 2008). No entanto, a PRP têm sido alvo de diversas críticas, especialmente a partir dos anos 2000 (Lah & Perry, 2008; Sano, 2008).

Ao contrário do que a escola da NGP esperava, Cardona (2006 p.89) destaca que "não há evidências empíricas conclusivas de que essa abordagem tenha efetivamente melhorado a motivação e o desempenho no serviço público". De forma geral, para que o PRP possa efetivamente incentivar a motivação dos servidores públicos, a questão essencial pode não ser a quantidade de dinheiro envolvido, mas sim a maneira como ele é distribuído por meio do sistema de avaliação (Ruffini *et al.* 2020; Camões, 2023; Correa, 2020). Inclusive, incentivos financeiros no setor público podem gerar efeitos adversos como baixa produtividade, redução da motivação, realização de atividades desnecessárias e aumento dos custos de controle (Borst *et al.*, 2020; Inauen, 2010; Homberg, & Osterloh, 2013, Ruffini *et al.*, 2020; Weibel, Rost e Osterloh, 2010; Bellé, 2015; Guimarães *et al.*, 2017; Bae, 2023).

Entre os poucos estudos a identificarem consequências positivas em sistemas de PRP, Belardinelli (2023) e Nosike (2022) observaram melhorias no desempenho dos

participantes, especialmente em tarefas rotineiras e em contextos onde a administração de salários e recompensas extrínsecas foi eficaz. Esses resultados podem ser explicados pelas diferenças no contexto de implementação. No estudo de Belardinelli (2023), o uso de um esquema de pagamento por mérito, em um desenho experimental de encorajamento paralelo na Itália, se mostrou eficaz para tarefas de menor complexidade, como as rotineiras. Já no estudo de Nosike (2022), em um cenário de serviço público na Nigéria, a alta motivação pelo pagamento extrínseco foi reforçada pela necessidade econômica dos trabalhadores em um contexto de baixos salários.

Ainda que estudos internacionais geralmente apresentem resultados negativos em relação aos benefícios da remuneração variável no setor público, diversos órgãos brasileiros têm desenvolvido programas implementando mecanismos variados de PRP. De certa maneira, isto revela uma disputa ideológica que antecede as reformas da Nova Gestão Pública (NGP). Há mais de 100 anos, com forte influência weberiana (WEBER, 2019), a academia defende a burocracia como uma vocação especial, enfatizando o que veio a ser conhecido posteriormente como *Public Service Motivation* (PSM), ou seja, uma motivação do servidor que ultrapassa a questão financeira, visando servir à população (Perry, 2009). Contudo, entre as décadas de 50 e 70, surgiram autores que argumentavam que não há diferença entre as motivações dos trabalhadores dos setores público e privado (Niskanen, 1968; Tullock, 2002), sugerindo que servidores públicos também responderiam positivamente aos incentivos que motivam os trabalhadores do setor privado.

Embora essa visão mais individualista tenha ficado à margem, enquanto a PSM se destacou, figuras como Ronald Reagan (Estados Unidos) e Margaret Thatcher (Reino Unido) iniciaram reformas que aproximaram os setores público e privado. Esta visão também estimulou reformas nas administrações de Bill Clinton (Estados Unidos) e Tony Blair (Reino Unido), tornando-se conhecidas como parte do movimento de NGP, e incluindo práticas de *Pay for Performance* (Pollitt, 2002). No Brasil, acabaram por inspirar mudanças similares adotadas por Bresser Pereira em seu período no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Bresser Pereira, 2001, 2002 e 2008). Esse embate empírico e ideológico persiste, com parte da literatura questionando a eficácia da NGP e seus mecanismos de PFP, argumentando que a motivação extrínseca, como os bônus, não resolve os problemas e que os servidores desejam participar do processo decisório e servir a população.

O presente estudo se insere no contexto das reformas gerenciais da NGP, que impulsionaram diversas organizações do setor público brasileiro a buscar o aumento da produtividade de seus servidores. O INSS, desempenhando um papel estratégico na administração de benefícios sociais e previdenciários no Brasil, adotou um sistema de bônus de produtividade, em 13/07/2019, com o objetivo de reduzir o tempo de espera para a análise de benefícios e aumentar a eficiência do processamento de demandas. Por tal motivo, foi escolhido como *locus* para esta pesquisa.

Para alcançar os objetivos propostos, adotamos uma abordagem quantitativa, utilizando métodos econométricos para analisar tanto a adesão ao bônus, como a relação entre a implementação do bônus de produtividade e a produtividade percebida dos servidores do INSS. A metodologia inclui a realização de um *survey* online com uma amostra de conveniência de 659 servidores deste órgão, incluindo tanto servidores que participaram como os que não participaram do sistema de bônus. Um dos componentes deste *survey* é um experimento de vinheta, o qual permite identificar de maneira causal a relação da remuneração variável na percepção de produtividade do servidor.

O estudo formulou quatro hipóteses: a Hipótese 1, que sugeria que a introdução da remuneração variável aumenta a expectativa de produtividade comparada a outros estímulos não financeiros, mas tende a impactar negativamente a percepção sobre a qualidade das análises realizadas, foi confirmada. A Hipótese 2, que previa que servidores que aderiram ao bônus teriam maior satisfação profissional, foi parcialmente validada, pois a adesão ao bônus está positivamente correlacionada com a satisfação, mas o gosto pelo trabalho mostrou-se mais determinante que a satisfação. A Hipótese 3, que assumia que servidores com cargos de chefia teriam maior propensão a aderir ao bônus, não foi validada, uma vez que não houve significância estatística para essa relação. Por fim, a Hipótese 4, que propôs que servidores com menor confiança no programa de bônus teriam menor propensão a aderir, foi confirmada, demonstrando que a falta de confiança nos resultados e *feedback* reduziu significativamente a adesão ao programa.

Os resultados deste estudo contribuem para a literatura sobre gestão de recursos humanos no setor público, fornecendo informações sobre como a remuneração variável pode influenciar a produtividade dos servidores em uma autarquia federal. Estudos anteriores, como os de Han *et al.* (2015), Marin (2018) e Russo (2024), destacaram a complexidade da relação entre pagamento por desempenho e produtividade, sugerindo que os efeitos dessa prática variam conforme o contexto organizacional e os mecanismos

de liderança. Este trabalho acrescenta à discussão ao investigar o impacto do bônus de produtividade no INSS, um contexto específico do serviço público brasileiro.

2. Produtividade na Administração Pública

A administração pública, tradicionalmente caracterizada por estruturas rígidas e processos burocráticos (Weber, 2019), tem passado por diversas reformas com o objetivo de ser orientada para resultados. Entre essas reformas, destaca-se a Nova Gestão Pública (NGP), baseada em contratos de gestão com metas, indicadores e mecanismos de cobrança dos gestores, apoiada na transparência para possibilitar maior controle pelos cidadãos e uso de instrumentos de *accountability*, através da adoção de práticas gerenciais do setor privado, como a gestão por competências e o uso de sistemas de remuneração variável (Bresser Pereira, 2002 e 2008).

As ideias da Nova Gestão Pública (NGP) foram introduzidas no Brasil durante o primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, quando foi estabelecido o Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), sob a liderança do ministro Bresser-Pereira. Nesse contexto, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que ofereceu um diagnóstico da administração pública federal e motivou uma série de reformas (Bresser Pereira, 2001). Isto inclui a possibilidade de introduzir práticas semelhantes aquelas adotadas no setor privado, por exemplo, a remuneração por resultados.

Apesar da reforma gerencial de Bresser-Pereira ter sido introduzida no nível federal, existem exemplos de implementação de PRP em outros níveis federativos, como a premiação por produtividade em São Paulo e um programa de metas em Minas Gerais. Ainda assim, essas práticas têm sido menos exploradas no Brasil em comparação com outros países (De Assis *et al.*, 2011). O Programa de Metas e Resultados de Minas Gerais, parte do Choque de Gestão iniciado em 2003, foi uma iniciativa de modernização da administração pública estadual, que vinculou a remuneração dos servidores ao cumprimento de metas de desempenho. Em 2008, o programa foi ampliado para incluir praticamente todo o Poder Executivo estadual, e o Prêmio por Produtividade passou a ser concedido aos servidores que atingissem as metas acordadas, reforçando o engajamento. O programa se destacou como um dos maiores exemplos de remuneração variável no setor público brasileiro, ao alinhar o desempenho dos servidores aos objetivos

estratégicos do governo, utilizando ferramentas de gestão modernas para promover a eficiência e a qualidade dos serviços públicos (Reis Neto *et al.*, 2010). Em São Paulo, a PRP foi implementada em 2009 nas áreas de educação, fazenda e planejamento, resultando na distribuição de mais de R\$ 600 milhões em prêmios relacionados ao cumprimento de metas de produtividade (Leite, 2024).

Atualmente, a Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020 visa estabelecer um sistema de gestão por desempenho, ressaltando a necessidade de metas individuais. Contudo, Barbosa (1996) observa que tentativas de avaliação meritocrática enfrentam resistência cultural, pois a sociedade brasileira tende a valorizar o desempenho dentro do contexto em que o indivíduo está inserido, dificultando a diferenciação e o reconhecimento do mérito individual. Isso sugere que a eficácia dos sistemas de remuneração variável no Brasil depende da adaptação a essas características culturais, priorizando métodos que permitam uma avaliação mais objetiva do desempenho (Leite, 2024).

De fato, apesar da introdução do gerencialismo nos anos 1990, as reformas na administração pública brasileira, desde o período colonial até os dias atuais, evidenciam uma busca constante por resultados. Desde a modernização durante o consulado pombalino, passando pelo regime parlamentarista no período imperial e pelas reformas administrativas no governo Vargas, até a implementação de instrumentos modernos de intervenção na década de 1990, o Brasil tem procurado aprimorar sua administração pública (Costa, 2008). Contudo, conforme apontam Camões e Meneses (2016), a gestão de pessoas ainda enfrenta desafios significativos, como a persistência do patrimonialismo e a desarticulação entre planejamento e recursos humanos. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), implementada a partir de 2006, buscou adotar um modelo de gestão por competências para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos (Decreto nº 5.707/2006). No entanto, a aplicação prática dessas políticas frequentemente esbarra em obstáculos culturais, políticos e operacionais que limitam sua eficácia.

A remuneração variável, segundo Ruffini *et al.* (2020), é um divisor de águas, transformando os contratos de trabalho ao vincular salários ao desempenho, resultados e objetivos. Mariani *et al.* (2021) destaca que o PFP, ao lado de práticas de alta performance, pode melhorar a satisfação e o comprometimento dos funcionários, sendo mais eficaz quando combinado com mecanismos de empoderamento, como avaliações de desempenho e participação nas decisões. Contudo, a implementação de PFP no setor

público deve considerar o contexto organizacional e a percepção dos servidores para evitar efeitos adversos, como oportunismo e descomprometimento moral.

3. Condicionantes do PFP

A literatura sobre remuneração variável no setor público é marcada por debates em torno de seus impactos na produtividade e qualidade do trabalho. Autores como Belardinelli *et al.* (2023) sugerem que a remuneração por desempenho pode aumentar a produtividade, especialmente em tarefas rotineiras, baseando-se na ideia de que incentivos financeiros extrínsecos, como bônus, motivam os servidores a entregar resultados mais rápidos.

No entanto, essa perspectiva é criticada por autores como Mariani *et al.* (2021) que observa que tais sistemas muitas vezes geram insatisfação entre os servidores públicos, devido à percepção de injustiça e falta de clareza no processo de implementação dos bônus. Resultados semelhantes foram encontrados nos estudos de Chen (2024), Bae (2023), Civolani (2020), Coelho (2023), Franco (2017), Juraev (2024), Kovacs (2020), Kulikowski *et al.* (2020), Manzoor *et al.* (2020), Mudhofar (2021), Nyberg *et al.* (2016), Marcolino (2011), Park (2016), Ren *et al.* (2017), Shaw (2017), Singh *et al.* (2021), Briganti (2023), Vermeeren (2017), e Chien *et al.* (2020).

O presente trabalho pretende confrontar a maioria dos estudos que afirmam que a remuneração variável no serviço público não é eficaz, com ênfase no contexto específico do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Embora muitos autores, como Guimarães (2017), argumentem que a remuneração variável falha em melhorar o desempenho em setores complexos, o estudo de Leite (2024) sobre o Programa de Enfrentamento à Fila da Previdência Social (PEFPS) mostra que, apesar das críticas quanto à percepção de equidade e qualidade de vida dos servidores, houve um aumento significativo na produtividade. Essa evidência sugere que, no caso do INSS, a implementação de um sistema de bônus pode ter gerado resultados positivos em termos de desempenho, contrariando a visão contrária frequentemente apresentada na literatura.

É importante destacar que a presente dissertação apresenta algumas diferenças relevantes em relação ao trabalho de Leite (2024). Enquanto Leite aborda exclusivamente o Programa de Enfrentamento à Fila da Previdência Social (PEFPS), implementado em julho de 2023, essa pesquisa tem um escopo mais amplo, analisando a influência da

remuneração variável no período de 13/07/2019 até os dias atuais (BMOB E PEFPS) Além disso, o trabalho deste autor utiliza uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas com servidores, enquanto essa dissertação adota uma abordagem quantitativa, aplicando questionários e métodos econométricos para mensurar a influência do bônus na percepção de produtividade e na satisfação dos servidores.

Ao confrontar os resultados dos estudos, observamos que, além das diferenças geográficas - como o estudo de Bae (2023) na Coreia do Sul, os de Ruffini *et al.* (2020) e Mariani (2021) na Itália, e os de Marin (2022), De Assis *et al.* (2011) e Russo (2024) no Brasil, bem como o de Nosike (2022) na Nigéria - a maioria das pesquisas indica que os sistemas de remuneração variável no setor público, em geral, têm obtido sucesso limitado ou falharam (De Assis *et al.*, 2011; Bae, 2023; Ruffini *et al.*, 2020; Guimarães, 2017; Marin, 2018; e Russo, 2024). Além disso, ainda faltam respostas claras sobre como mensurar a efetividade da remuneração variável no desempenho dos servidores (Guimarães, 2017). Neste sentido, o caso do INSS é relevante exatamente pois, como será detalhado, existe uma métrica de desempenho previamente estabelecida que já era amplamente conhecida pelos servidores da instituição.

Bae (2023) pressupôs que a remuneração por desempenho está negativamente relacionada à satisfação no trabalho no setor público, enquanto Ruffini *et al.* (2020) identificam um nível significativo de insatisfação entre os funcionários públicos em relação à gestão e à implementação dos sistemas de pagamento por desempenho. Essa insatisfação é mais acentuada no setor público do que no privado, onde as percepções tendem a ser mais equilibradas. Por fim, Mariani (2021) conclui que a eficácia da gestão de recursos humanos em organizações de assistência social não depende apenas de modelos burocráticos ou da Nova Gestão Pública, mas sim de práticas que promovem o empoderamento dos funcionários, como a participação na tomada de decisões e a implementação de sistemas de avaliação de desempenho eficazes.

No Brasil, o caso do Programa de Enfrentamento à Fila da Previdência Social (PEFPS), estudado por Leite (2024), destaca que, embora a produtividade dos servidores do INSS tenha aumentado com a introdução de bônus de produtividade, surgiram críticas sobre a qualidade de vida dos trabalhadores e a percepção de equidade no sistema. Leite (2024) observa que, embora os servidores se sentissem motivados pelo bônus financeiro, o resultado na qualidade do atendimento foi questionado, corroborando a tese de Guimarães (2017), que defende que a remuneração variável pode falhar em melhorar o

desempenho em setores mais complexos como o educacional, levantando preocupações sobre o impacto real na qualidade dos serviços públicos.

A partir do detalhamento destes estudos pode-se aferir que os estudos revisados sugerem que a eficácia dos incentivos financeiros no serviço público é limitada, tanto no Brasil, quanto em outros contextos (Ruffini *et al.* 2020; Perry, 2009; Vandenabeele, 2007). Além disso, há um consenso de que as motivações intrínsecas tendem a ser mais eficazes que as extrínsecas nesse setor, e que o interesse próprio não é suficiente para explicar as atitudes dos servidores públicos, uma vez que os objetivos do setor público são mais complexos e ambíguos em comparação com o setor privado.

Propor que a remuneração variável teve bons resultados pode conter, portanto, uma contradição quando confrontada com a literatura existente e os eventos recentes. Contudo, em certos contextos, ela pode ser bem-sucedida, especialmente quando os salários não são reajustados ou corrigidos para compensar a inflação. Nesses casos, a remuneração variável pode ser utilizada pelos servidores como uma forma de mitigar a perda do poder aquisitivo. A autora Nosike (2022) é categórica em recomendar que o governo deve garantir que os salários dos servidores civis sejam revisados regularmente para refletir as realidades econômicas atuais, destacando que a baixa remuneração e a falta de motivação resultam em ineficiência e baixa produtividade.

Importante destacar que eficiência, no contexto do estudo, como a capacidade de alcançar resultados desejados com o mínimo de desperdício de recursos, incluindo tempo, esforço e dinheiro; e eficácia, que se refere à capacidade de atingir objetivos e metas organizacionais (Fischer e Falconer, 1998; Drucker, 1997). Sendo assim, no contexto do INSS podemos inferir que a ausência de aumentos salariais e a pandemia de Covid 19 podem ter sido fatores condicionantes para uma possível eficiência do programa de bonificação da autarquia.

A autora Dweck (2020) argumenta que a política fiscal do governo Bolsonaro foi marcada por uma restrição na expansão do teto de gastos, destacando a ausência de aumentos salariais para os servidores federais e a limitação dos gastos públicos. A manutenção do teto de gastos impediu que o aumento da arrecadação, decorrente da recuperação econômica e da inflação, se traduzisse em maiores despesas, que poderiam ter gerado efeitos expansivos na economia. Neste mesmo sentido, Giambiagi (2019) relata a ausência de aumentos salariais para os servidores públicos no contexto da aplicação do teto de gastos estabelecido pela Emenda Constitucional nº 95. Esta emenda menciona que, em caso de descumprimento dos limites de despesa estabelecidos, ficam

vedadas várias ações, entre elas a concessão de qualquer tipo de aumento, reajuste ou adequação de remuneração para membros de Poder, servidores, empregados públicos e militares, salvo aqueles derivados de sentença judicial transitada em julgado ou de determinação legal decorrente de atos anteriores à vigência da Emenda. E essa situação não foi exceção no mundo em desenvolvimento.

Como segundo fator condicionante temos a pandemia de Covid-19 que teve início em dezembro de 2019, em Wuhan, na China, sendo causada pelo vírus SARS-CoV-2, altamente contagioso. A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto como uma Emergência de Saúde Pública de Preocupação Internacional em janeiro de 2020. Rapidamente, o vírus se espalhou globalmente, chegando ao Brasil em fevereiro de 2020, com o primeiro caso confirmado em São Paulo. A transmissão comunitária foi reconhecida em todo o país em março de 2020, marcando o início de uma crise de saúde pública sem precedentes. (WHO, 2020). Segundo Niebuhr (2020, p. 11), a pandemia se revelou como um "grande drama humano global," afetando profundamente não apenas a saúde, mas também todas as estruturas sociais, políticas, econômicas, culturais e jurídicas. O coronavírus chegou de forma abrupta, sem dar aviso prévio ao legislador ou preparar o administrador público para enfrentar seus desafios (CARVALHO; MAFFINI, 2020). A doença apresentou impactos que extrapolaram as fronteiras de uma crise de saúde, pois a pandemia ao "[...] impactar cada um dos países onde se instala, tem o potencial de criar crises sociais, econômicas e políticas devastadoras que deixarão cicatrizes profundas" (PNUD, 2020, p. 2).

De acordo com o estudo de Pollitt e Dan (2011), os resultados da implementação da remuneração variável nos diferentes países variam de acordo com o contexto de cada um deles. A partir deste raciocínio, podemos inferir que a estratégia de bônus de produtividade no INSS pode ter obtido resultados diferentes devido ao contexto específico em que a instituição se insere, marcado pela ausência de aumentos salariais significativos entre 2016 e 2023 e pela pandemia de Covid-19 que consolidou o teletrabalho. A falta de reajustes salariais pode ter gerado um descontentamento que fez com que os servidores vissem no bônus uma forma de compensação financeira, aumentando assim sua adesão e potencialmente sua produtividade. Além disso, a pandemia introduziu o teletrabalho como uma estratégia de gestão predominante, criando novas dinâmicas e desafios no ambiente de trabalho que poderiam ser mitigados com incentivos financeiros adicionais. Esta justificativa acima mencionada pode ser corroborada pelo estudo de Durant *et al.* (2006), que ao revisar 17 artigos sobre

pagamento por desempenho, concluíram que a eficácia das recompensas financeiras está diretamente relacionada às condições organizacionais.

A distinção entre qualidade e produtividade no setor público é importante pois a melhoria de um aspecto não garante necessariamente a melhoria do outro. A produtividade geralmente se refere à eficiência e ao volume de trabalho realizado, com base em indicadores mensuráveis, enquanto a qualidade envolve fatores como a adequação do serviço, a satisfação dos cidadãos e a equidade no acesso. Conforme apontado por Frey, Homberg e Osterloh (2013), o foco excessivo em produtividade, especialmente quando impulsionado por incentivos financeiros, pode ser problemático no setor público. Isso ocorre porque muitas tarefas nesse setor são complexas e interdependentes, o que dificulta a medição precisa dos resultados.

O controle de resultados, que se baseia em indicadores de desempenho quantificáveis, pode não capturar adequadamente a natureza do trabalho realizado. Isso significa que, ao focar apenas em resultados mensuráveis, as organizações podem ignorar aspectos importantes do desempenho que não são facilmente quantificáveis. Portanto, é necessário equilibrar qualidade e produtividade para que ambos os elementos sejam atendidos de forma equilibrada no setor público. Esses fatores justificam a hipótese de que a remuneração variável pode ser eficaz em aumentar a expectativa de produtividade, mas com possíveis *trade-offs* em termos de qualidade.

Hipótese 1: A introdução da remuneração variável aumenta a expectativa de produtividade comparada a outros estímulos não financeiros, mas tende a impactar negativamente a percepção sobre a qualidade das análises realizadas.

A teoria da avaliação cognitiva distingue a motivação em dois tipos: extrínseca e intrínseca (Frey *et al.* 2013; Deci & Ryan, 2004; Gerhart *et al.*, 2015). A motivação intrínseca refere-se ao impulso interno que leva um indivíduo a realizar uma atividade por conta do prazer ou do significado que ela proporciona (Shaw e Gupta, 2015). Em contraste, a motivação extrínseca é alimentada por recompensas externas, como dinheiro, reconhecimento ou promoções. Segundo a teoria da avaliação cognitiva, uma motivação extrínseca forte pode, em alguns casos, enfraquecer a motivação intrínseca, fenômeno conhecido como *crowding-out* (Frey & Jegen, 2001). Isso sugere que a introdução de recompensas financeiras pode ter um efeito adverso na satisfação e no engajamento dos servidores, fazendo com que eles passem a ver o trabalho como um meio para obter recompensas, em vez de uma atividade gratificante por si mesma (Frey *et al.*, 2013).

A teoria de Maslow (1943) complementa essa discussão ao postular que os indivíduos são motivados a satisfazer necessidades em uma hierarquia. Começando pelas necessidades básicas, como fisiológicas e de segurança, os indivíduos progredem em direção a necessidades mais elevadas, como estima e autoatualização. Nesse contexto, a motivação extrínseca, representada por remuneração e benefícios, atende principalmente às necessidades básicas e de segurança. Contudo, para que os servidores experimentem satisfação e comprometimento a longo prazo, é essencial que suas necessidades de estima e autoatualização também sejam atendidas. Isso está mais relacionado à motivação intrínseca, que se manifesta quando os servidores sentem que seu trabalho é significativo e que suas contribuições são valorizadas. Tal percepção tende a resultar em um comprometimento organizacional mais forte.

Em contrapartida, o comprometimento organizacional, que reflete a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização (Mowday *et al.*, 1979), é influenciado tanto pela motivação intrínseca quanto pela extrínseca. Este comprometimento no setor público pode ser dividido em três componentes: afetivo, de continuidade e normativo (Meyer *et al.*, 1984). A motivação intrínseca está fortemente associada ao comprometimento afetivo, onde o servidor se sente emocionalmente ligado à organização, acreditando em sua missão e objetivos. Por outro lado, a motivação extrínseca pode influenciar o comprometimento de continuidade, onde o servidor permanece na organização devido a custos percebidos de saída, como estabilidade financeira.

No estudo de Bae (2023), a hipótese de que a remuneração por desempenho teria uma relação negativa com o comprometimento organizacional no setor público não foi confirmada. O autor observou que os servidores públicos que receberam remuneração por desempenho apresentaram, em média, 0,079 pontos a menos na escala de satisfação no trabalho em comparação com aqueles que não receberam tal remuneração. Bae (2023) sugere que esse resultado pode ser explicado pelas diferenças motivacionais intrínsecas entre os setores público e privado, indicando que os fatores que influenciam o comprometimento organizacional no setor público podem divergir daqueles presentes no setor privado.

Dado que a hipótese inicial de uma relação negativa entre remuneração por desempenho e comprometimento organizacional no setor público não foi validada no estudo de Bae (2023), abre-se a possibilidade de que essa relação possa, na verdade, ser positiva. Isso se justifica porque o resultado da remuneração variável depende das

especificidades contextuais e dos fatores motivacionais dos servidores. No setor público, embora os servidores sejam motivados principalmente por valores intrínsecos, como o dever público e a missão social, a introdução de um sistema de bônus pode, em certos contextos, reforçar o comprometimento organizacional ao alinhar recompensas financeiras com o reconhecimento pelo cumprimento de metas e desempenho. Assim, a relação entre remuneração por desempenho e comprometimento organizacional pode variar, sendo positiva em ambientes onde os incentivos financeiros complementam, e não substituem, as motivações intrínsecas dos servidores.

Hipótese 2: Servidores que aderiram ao bônus têm maior satisfação profissional do que aqueles que não aderiram.

Importante destacar que enquanto as duas primeiras hipóteses se referem a percepção dos servidores sobre a remuneração variável, as próximas duas hipóteses se referirão sobre o que leva o servidor a aderir a mesma, levando em consideração um maior apego a remuneração extrínseca e também o grau de confiança no programa de bonificação implementado.

Em cargos de chefia, onde as metas e expectativas de desempenho são bem definidas, a motivação extrínseca ganha destaque, pois servidores nessas posições são muitas vezes impulsionados por recompensas financeiras diretamente relacionadas ao cumprimento de suas responsabilidades e ao alcance dos objetivos organizacionais (Vandenabeele, 2007). A clareza nas metas e a pressão por resultados geram um ambiente onde recompensas externas, como bônus financeiros, se tornam eficazes em reforçar o engajamento e a produtividade (Houston, 2000). Estudos de motivação no setor público sugerem que, ao contrário de servidores em cargos regulares, os líderes e chefes respondem mais favoravelmente a incentivos financeiros, pois suas funções frequentemente envolvem metas mensuráveis e contribuições estratégicas para a organização (Wright, 2001). Segundo Perry e Hondeghem (2008), a motivação extrínseca nesses casos não substitui a motivação intrínseca, mas a complementa, incentivando o desempenho e o comprometimento ao mesmo tempo em que atende às expectativas organizacionais.

Além disso, servidores que ocupam cargos de chefia ou funções comissionadas tendem a estar mais integrados aos objetivos organizacionais e frequentemente têm uma visão mais clara dos benefícios diretos que podem advir de um desempenho superior (Ruffini *et al.*, 2020). Isso ocorre porque suas posições estão frequentemente associadas

a maiores responsabilidades e expectativas de resultados, o que pode aumentar sua predisposição para buscar recompensas financeiras adicionais como forma de reconhecimento e compensação pelos seus esforços e pelo cumprimento de metas organizacionais (Ruffini *et al.*, 2020).

Pesquisas empíricas corroboram a ideia de que servidores em funções de chefia são mais propensos a aderir a esquemas de bônus. Um estudo de Gneezy, Meier e Rey-Biel (2011) demonstrou que, em ambientes públicos, quando um sistema de bônus foi introduzido, os servidores em cargos de maior responsabilidade mostraram maior adesão e reação positiva ao bônus em comparação com os servidores de base. Esse fenômeno pode ser atribuído ao fato de que esses servidores têm mais controle sobre os resultados que impactam suas avaliações de desempenho e, portanto, percebem o bônus como uma recompensa justa e alcançável por seus esforços.

Além disso, a cultura organizacional e a psicologia dos servidores desempenham um papel assertivo na adesão a bônus. Servidores em cargos de chefia geralmente possuem uma visão estratégica da organização e compreendem melhor os mecanismos de recompensas e incentivos (Ouchi, 2019). Essa compreensão facilita a percepção de justiça distributiva, ou seja, a percepção de que o bônus é uma recompensa justa para o trabalho realizado, o que, por sua vez, aumenta a adesão a esses programas.

Dessa forma, a hipótese de que "os servidores com cargo de chefia e/ou função comissionada têm maior propensão a aderir ao bônus que os demais servidores" é sustentada por teorias de motivação e agência, estudos empíricos e a compreensão da cultura organizacional.

Hipótese 3: Os servidores com cargo de chefia e/ou função comissionada têm maior propensão a aderir ao bônus que os demais servidores.

A quarta hipótese ancora-se nas teorias de motivação e confiança organizacional, bem como em evidências empíricas de estudos anteriores. Quando os servidores não confiam na eficácia do programa de bônus, tendem a acreditar que suas iniciativas adicionais não serão recompensadas de maneira justa ou que o programa não produzirá os benefícios prometidos. Essa falta de confiança pode levar à desmotivação e, conseqüentemente, à não adesão ao programa. Estudos mostram que a percepção de justiça e confiança nos sistemas de recompensas é fundamental para sua aceitação. Por exemplo, Guimarães *et al.* (2017) e Belardinelli *et al.* (2023) apontam que a remuneração variável não tem efeitos positivos claros no desempenho quando os participantes não

confiam na eficácia do programa. A percepção de justiça é necessária para a aceitação da remuneração por desempenho, mas não garante eficácia se a confiança no programa de baixa. Se os servidores percebem o programa de bônus como uma medida ineficaz é menos provável que se comprometam com ele.

Hipótese 4: Quanto menos os servidores confiam no programa de bônus de produtividade, menor sua propensão a aderir ao programa.

4. O Caso do INSS

A partir do ano de 2019 o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) sofreu uma significativa redução no quadro de pessoal, passando de mais de 40 mil servidores em 1999 para menos de 20 mil atualmente, uma queda de 52% nos últimos nove anos e de 41% nos últimos quatro anos. Apesar dessa redução drástica, a produtividade do INSS aumentou consideravelmente, com o número de requerimentos iniciais concluídos subindo de 4,3 milhões em 2019 para 5,9 milhões em 2019. Esse aumento foi possível graças a diversas medidas administrativas (NOTA TÉCNICA Nº 1/2023/DOCA/CADR/CGREC/DIRBEN-INSS, 2020).

A criação das centrais de análise de benefício, como o Serviço de Centralização da Análise de Reconhecimento de Direitos (Ceab/RD), permitiu a especialização dos profissionais na análise de requerimentos. A qualificação e automação de processos, com a automação para emissão de documentos e concessões automáticas, também foram fundamentais. Além disso, metas de produtividade e o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) incentivaram a adesão voluntária dos servidores a metas de produtividade. A implementação do Programa Especial e a contratação temporária de servidores aposentados ajudaram a enfrentar a demanda represada, mantendo a eficiência do INSS. Essas iniciativas, conforme destacado por Cardoso e Júnior (2019), complementam medidas como a Medida Provisória 871/2019, focada em revisões administrativas de benefícios por incapacidade, demonstrando como o INSS conseguiu melhorar sua eficiência e produtividade mesmo com uma força de trabalho reduzida.

O teletrabalho e o sistema de bonificação foram implementados no INSS quase simultaneamente com o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir a fila de processos. O teletrabalho no INSS teve início oficial em 23 de maio de 2019, com a publicação da PORTARIA Nº 241, DE 23 DE MAIO DE 2019, que autorizou a

participação do Instituto em um programa de gestão na modalidade teletrabalho. Conseqüentemente, foram criadas as Centrais Especializadas de Alta Performance (CEAP), por meio da RESOLUÇÃO Nº 681/PRES/INSS, de 24 de maio de 2019, visando aumentar a produtividade, especialização e qualidade das atividades de reconhecimento inicial de direitos.

Em síntese, a Resolução nº 681/PRES/INSS, de 24 de maio de 2019, instituiu, como experiência-piloto, as Centrais Especializadas de Alta Performance (CEAPs) no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) como parte do Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho. O teletrabalho é definido como a execução de atribuições funcionais integralmente fora das dependências do INSS, utilizando tecnologias que permitem a execução remota das tarefas, sem necessidade de controle de frequência. O programa visa aumentar a produtividade, a especialização e a qualidade das atividades, incluindo a análise remota de processos e o trabalho desterritorializado, onde os servidores recebem demandas de diversas localidades.

No entanto, com o surgimento da pandemia de Covid-19 e as medidas sanitárias de isolamento social, a PORTARIA Nº 422, de 31 de março de 2020 instituiu o trabalho remoto em caráter excepcional no âmbito do INSS como uma medida de proteção. Assim, o teletrabalho, que era inicialmente uma benesse para os servidores das CEAPs, tornou-se uma necessidade para enfrentar a emergência de saúde pública, sendo estendido a praticamente todos os mais de vinte mil servidores do INSS. A partir desse momento, a pactuação de trabalho passou a ser o instrumento utilizado para mensurar o trabalho dos servidores em regime de trabalho remoto, com a meta mensal ajustada para 90 pontos.

O sistema de bonificação começou com a Medida Provisória nº 871/2019, lei que cria o primeiro programa de bonificação do INSS, convertida na Lei nº 13.846/2019, conhecida como Pente-Fino, que visava combater fraudes e reduzir o déficit da previdência. Esta lei instituiu programas como o Bônus de Desempenho Institucional por Perícia Médica em Benefícios por Incapacidade (BPMBI) e o Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios com Índícios de Irregularidade do Monitoramento Operacional de Benefícios (BMOB) (Miranda, 2019). Posteriormente, o BMOB foi renomeado para "Tarefa Extraordinária de Redução de Fila e Combate à Fraude" (Terf), conforme estabelecido na Resolução Pres/INSS nº 675, de 21 de fevereiro de 2019.

O Programa Especial inicialmente focava na análise de processos de reconhecimento e revisão de direitos previdenciários com prazo vencido até janeiro de 2019 e foi prorrogado até dezembro de 2022. Em 2021, o programa expandiu-se com a

criação da fila de tarefas do Painel QDBEN. A Lei nº 14.724, de novembro de 2023, instituiu o Programa de Enfrentamento à Fila da Previdência Social (PEFPS) para reduzir filas e agilizar o atendimento no INSS.

Os critérios de entrada e permanência nesses programas incluem a análise de processos administrativos com prazo de análise superior a 45 dias, serviços médicos periciais sem oferta regular ou com prazo de agendamento superior a 30 dias. As diferenças entre os programas refletem-se nos focos específicos, como a identificação de irregularidades (BMOB/Terf) e a redução geral das filas (PEFPS). Esses programas buscam melhorar a eficiência e a celeridade no atendimento, reduzindo o tempo de espera dos segurados para a concessão de benefícios, estando os principais atos normativos demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1: Principais atos normativos relacionados aos Programas de Bonificação do INSS

Data	Ato Normativo	Implementa
18/01/2019	Medida Provisória Nº 871/2019	Instituiu o Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios (BMOB) e o Bônus de Desempenho Institucional por Perícia Médica em Benefícios por Incapacidade (BMPI).
18/06/2019	Lei Nº 13.846/2019	Convertiu a Medida Provisória Nº 871 em lei, estabelecendo a duração do BMOB e do BMPI até 31/12/2020, prorrogável até 31/12/2022, entre outras medidas.
20/04/2022	MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.113/2022	Alterou o nome da tarefa bonificável para TERF
18/07/2023	Medida Provisória Nº 1.181	Instituiu o Programa de Enfrentamento à Fila da Previdência Social (PEFPS).
20/07/2023	Portaria Conjunta MGI/MPS Nº 27	Definiu as regras gerais do PEFPS, entre elas, o “pedágio” e o valor pago.
14/11/2023	Lei Nº 14.724	Convertiu a Medida Provisória Nº 1.181 em lei, estabelecendo a duração do PEFPS por 9 meses, prorrogáveis por mais 3, entre outras medidas.

Fonte: resultados da pesquisa (2024).

O Programa Especial do INSS, inicialmente focado na análise de processos de reconhecimento e revisão de direitos previdenciários com prazo vencido até janeiro de 2019, foi progressivamente ampliado para incluir processos administrativos do INSS e, a

partir de abril de 2022, também requerimentos de recurso administrativo. Com essas alterações, o bônus do programa foi renomeado para "Tarefa Extraordinária". Em 2021, o programa se expandiu com a criação da fila de tarefas do Painel QDBEN, visando uma gestão mais eficaz das demandas.

A Lei nº 14.724, de 14 de novembro de 2023, instituiu o Programa de Enfrentamento à Fila da Previdência Social (PEFPS), com o objetivo de reduzir filas e agilizar o atendimento no INSS. O PEFPS inclui processos administrativos com prazo de análise superior a 45 dias ou prazo judicial expirado, além de serviços médicos periciais em diversas situações específicas. Para a execução do PEFPS, foram instituídos o Pagamento Extraordinário por Redução da Fila do INSS (Perf-INSS) e o Pagamento Extraordinário por Redução da Fila da Perícia Médica Federal (Perf-PMF), com valores de R\$ 68,00 e R\$ 75,00 por serviço concluído, respectivamente. Esses pagamentos não são incorporados aos vencimentos, não servem de base de cálculo para benefícios e não integram a contribuição previdenciária do servidor.

A Medida Provisória nº 1.181, de 18 de julho de 2023, que foi convertida na Lei nº 14.724, de 14 de novembro de 2023, trouxe uma nova versão desses programas, conhecida como Programa de Enfrentamento à Fila da Previdência Social (PEFPS), posteriormente convertida na Lei nº 14.724, de 14 de novembro de 2023. Esse programa foi desenvolvido para reduzir o tempo de análise de processos administrativos, atender a decisões judiciais e realizar perícias médicas em unidades com oferta limitada de serviços. Os servidores da carreira do Seguro Social e os peritos médicos que participaram do PEFPS receberam pagamentos extraordinários por redução de fila, denominados Perf-INSS e Perf-PMF, cujos valores por ponto eram de R\$ 68,00 e R\$ 75,00, respectivamente (BRASIL, 2023).

Além disso, a Lei nº 14.724 estabeleceu que os servidores precisariam cumprir suas metas mensais regulares para serem elegíveis ao pagamento das gratificações adicionais, e os valores recebidos por meio do programa tinham um teto mensal de R\$ 10.064,00 para os servidores administrativos e de R\$ 18.900,00 para os peritos médicos. O programa foi desenhado para ter duração inicial de nove meses, podendo ser prorrogado por mais três meses, e foi acompanhado de uma regulamentação infralegal que detalhava as pontuações atribuídas a cada tipo de tarefa realizada (BRASIL, 2023).

Em suma o INSS contou e conta com 2 programas de bonificação: Programa Especial (BMOB. TERF) e PEFPS (ainda vigente), que buscam combater a fila virtual de processos pendentes de análise que assola a população brasileira. Esses programas foram

criados para melhorar a eficiência e a celeridade no atendimento, buscando reduzir o tempo de espera dos segurados para a concessão de seus benefícios.

É importante destacar a relevância do caso do INSS para este estudo, pois ele reúne características que são essenciais para a análise proposta. O período de 2017 a 2023 foi marcado pela ausência de reajustes salariais em todo o serviço público, devido ao congelamento do teto de gastos, combinado com o contexto pandêmico e a adoção do teletrabalho. Além disso, o INSS é uma autarquia federal extremamente importante por conta da sua função social e do seu tamanho oferece um cenário ideal para investigar os efeitos da remuneração variável. Essas condições tornam o INSS um caso paradigmático para avaliar como a remuneração variável impacta a percepção dos servidores em um ambiente público desafiador.

Torna-se necessário esclarecer que a autarquia INSS possui métricas de desempenho previamente estabelecidas que podem ter colaborado para os resultados com a bonificação. Futuros estudos que pretendam replicar o estudo, podem obter sucesso se replicarem o estudo em instituições que possuam métricas muito claras e objetiva em relação a produtividade e também tenham passado por ausência de aumentos salariais, assim como o INSS.

5. Desenho de Pesquisa

Esta seção descreve a metodologia de pesquisa utilizada para investigar a relação entre a remuneração variável e a produtividade dos servidores do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, com foco na quantificação das relações entre variáveis por meio de análises estatísticas, buscando entender os fatores que influenciam a produtividade e a adesão ao programa de bônus do INSS. Os dados foram coletados através de um *survey* online, realizado na plataforma *Qualtrics*, direcionado aos servidores do INSS, participantes ou não do sistema de bônus de produtividade. O questionário continha 26 perguntas fechadas e uma qualitativa, permitindo quantificar a percepção dos servidores sobre a implementação do bônus, além de explorar os motivos para adesão ou não adesão.

Inicialmente, foram coletadas informações demográficas, como idade, gênero, cargo, área de atuação e tempo de serviço. A seguir, o questionário continha uma pergunta direcionadora que perguntava se o respondente participou ou não dos programas de bônus

do INSS, como o BMOB, TERF e PEFPS. Se a resposta à pergunta fosse não, era direcionada ao bloco “Não bônus”, e caso a resposta fosse “sim”, seria direcionada ao bloco “Sim bônus”. Para aqueles que não participavam, foram avaliadas barreiras percebidas, como falta de treinamento e apoio, enquanto para os que aderiram ao programa, foram analisados fatores motivacionais, como reconhecimento profissional e necessidade de complementação de renda.

A seguir, todos os respondentes, foram direcionados ao bloco de perguntas comuns que avaliou a percepção dos servidores sobre o programa de bônus do INSS, abordando temas como efetividade, clareza e correlação na motivação e satisfação. Os participantes indicaram seu nível de concordância com afirmações sobre a viabilidade dos objetivos do bônus, a relação entre esforço e recompensa, e a influência dos incentivos financeiros. Além disso, opinaram sobre o efeito do bônus na redução da fila de processos e a necessidade de ajustes no programa. Também foram exploradas a satisfação no trabalho, a confiança na transparência e precisão dos resultados, e a percepção sobre feedback, voz nas decisões e sustentabilidade das metas do programa.

O questionário incluiu também um desenho experimental utilizando o método de vinhetas, que consiste em apresentar aos participantes cenários hipotéticos para avaliar suas reações a diferentes estímulos. Este tipo de experimento permite simular situações controladas, permitindo medir a influência de variáveis específicas sobre o comportamento dos participantes. No caso deste estudo, as vinhetas foram usadas para testar como diferentes incentivos impactam a produtividade e a qualidade do trabalho dos servidores públicos do INSS.

De maneira mais específica, os respondentes foram distribuídos aleatoriamente entre três grupos. Os três grupos leram o seguinte texto base:

"Imagine o seguinte cenário: o INSS decidiu implementar uma nova força-tarefa para resolver o problema da fila de requerimentos que aguardam análise. Para isto, o INSS decidiu contactar um grupo de servidores responsável pela análise destes benefícios. Por e-mail, o INSS explicou aos servidores que, ao aumentar sua produtividade, poderiam reduzir a fila de requerimentos".

Nesse caso, não foi oferecido nenhum incentivo adicional.

A diferença nas três condições estava nas consequências propostas para o aumento da produtividade. Os respondentes designados para o grupo controle leram um texto neutro afirmando que “podem reduzir a fila de requerimentos”. Aqueles designados para o Tratamento 1 (motivação intrínseca), foram lembrados que “ajudariam no papel social do INSS em atender os cidadãos mais carentes”. Por fim, os respondentes alocados

no Tratamento 2 (motivação extrínseca), foram avisados que “receberiam uma remuneração adicional.”

Na sequência, os participantes foram questionados sobre o impacto esperado dessas medidas na quantidade e na qualidade dos processos analisados. A expectativa desta pesquisa era que o incentivo financeiro (Tratamento 2) gerasse o maior aumento na expectativa de produtividade em termos de quantidade mas não de qualidade das análises, seguido pelo incentivo social (Tratamento 1) e, por último, o cenário de controle.

Essas vinhetas permitiram comparar como os diferentes tipos de incentivos – nenhum, social e financeiro – afetavam a percepção dos participantes sobre o impacto das medidas na quantidade e qualidade dos processos analisados. Além disso, o questionário coletou dados sobre satisfação profissional e percepção dos programas de bônus, buscando explorar a influência de fatores motivacionais e estruturais na adesão ao bônus de produtividade.

Torna-se necessário esclarecer neste momento, a diferença entre produtividade percebida e produtividade factual. A produtividade percebida, que reflete a avaliação subjetiva dos gestores sobre o desempenho organizacional em relação a empresas do mesmo setor, e a produtividade factual, baseada em dados objetivos como vendas por empregado ou retorno sobre ativos, são conceitos complementares na análise da eficácia organizacional. Estudos como os de Guthrie (2001) e Wall (2004) indicam que, em alguns contextos, há uma forte correlação entre essas dimensões ($r = 0,81$), o que sugere uma validade interna significativa, especialmente quando as percepções gerenciais refletem de forma consistente os dados financeiros e de desempenho. Depreende-se desses estudos, que a validade interna é a consistência do método utilizado e a validade externa é até que ponto aquilo que se está propondo realmente se reflete realidade. No presente estudo foi medida a percepção de produtividade dos respondentes do questionário.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário enviado por *Whatsapp* aos servidores, garantindo uma representação diversificada de opiniões dentro da instituição, e também por conveniência na distribuição dos questionários em grupos que a pesquisadora já fazia parte. Para a análise dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas, como regressão linear e análise de correlação, empregando o *software* R. Essas técnicas permitiram identificar e quantificar as relações entre as variáveis independentes e dependentes, oferecendo uma visão detalhada de como diferentes fatores demográficos influenciam a percepção dos servidores sobre a eficácia do bônus de produtividade e sua produtividade resultante.

O estudo foi conduzido de acordo com os princípios éticos da pesquisa científica, garantindo a confidencialidade e anonimato dos participantes. Foi obtida aprovação ética junto ao Comitê de Ética da instituição responsável pela pesquisa (FGV) e também junto ao INSS através do preenchimento dos termos do Formulário de Cadastro e Solicitação de Pesquisa no INSS, conforme previsto no fluxo definido na PORTARIA DGP/INSS N° 29, de 15 de setembro de 2023 com o deferimento da autorização da pesquisa e assinado o Termo de Anuência Institucional (TAI), SEI n° 16831210, aprovado pelo processo SEI n° 3014.243201/2024-19.

Uma possível limitação deste trabalho é a generalização dos achados para outras instituições. Embora os resultados possam fornecer conclusões sobre a relação entre remuneração variável e produtividade no contexto específico do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), é importante considerar que as características e dinâmicas organizacionais podem variar entre diferentes instituições. Portanto, os achados deste estudo podem não ser diretamente transferíveis para outras organizações, uma vez que cada uma pode ter políticas de recursos humanos, estruturas organizacionais e culturas de trabalho distintas. Para uma comparação mais precisa, seria necessário realizar estudos semelhantes em outras instituições, levando em conta suas particularidades e contextos específicos.

A seguir, serão identificadas as perguntas do questionário que serão utilizadas para testar cada uma das quatro hipóteses propostas no estudo. Cada conjunto de perguntas será analisado, explicando-se como foram desenhadas e quais as relações esperadas entre as respostas e as hipóteses. Essa análise permitirá verificar se as percepções e comportamentos dos servidores em relação ao programa de bônus de produtividade estão alinhados com as hipóteses estabelecidas.

As quatro hipóteses apresentadas buscam explorar diferentes aspectos da relação entre incentivos financeiros, satisfação profissional e comportamento dos servidores públicos. Cada uma delas estabelece uma ou mais variáveis dependentes (VD) e uma ou mais variáveis independentes (VI) específicas para investigar os efeitos dos bônus de produtividade e outros fatores associados.

Na hipótese 1, que sugere que a introdução da remuneração variável aumenta a expectativa de produtividade comparado com outros estímulos não financeiros, a variável dependente é a expectativa de produtividade, mensurada tanto de maneira quantitativa quanto qualitativa. Para tal, utilizo o experimento acima detalhado.

A Hipótese 2 propõe uma relação positiva entre a remuneração variável e o comprometimento profissional. Isto replica o estudo de Bae (2023) que formula três perguntas baseadas no índice de satisfação no trabalho desenvolvido por Agho *et al.* (1993). A pesquisa mediu a satisfação no trabalho estimada a partir de três itens, cujas respostas seguem uma escala de concordância de cinco pontos: (1) "Estou satisfeito com meu trabalho atual", (2) "Gosto deste trabalho" e (3) "Eu sinto que este trabalho é pessoalmente gratificante."

Aqui, a variável dependente é a adesão a remuneração variável. A hipótese busca aferir se a remuneração variável está correlacionada a satisfação dos servidores com a organização, demonstrado por maior motivação e satisfação conforme mencionado no trabalho de Paais *et al.* (2020). Torna-se necessário esclarecer que nessa hipótese identifica-se uma correlação, mas não é possível identificar causalidade. No entanto, com base nos estudos de Bae (2023), espera-se que exista uma correlação. Na presente dissertação, a pergunta 19 do questionário foi utilizada para testar a hipótese 2.

A hipótese 3 postula que os servidores com cargo de chefia e/ou função comissionada têm maior propensão a aderir ao bônus que os demais servidores. Mais uma vez, a variável dependente é a adesão ao bônus, enquanto a variável independente é a posse de um cargo de chefia ou função comissionada. Para validar a hipótese, espera-se que servidores que ocupavam cargos de chefia ou funções comissionadas demonstrem uma maior taxa de participação nesses programas de bônus em relação aos demais servidores. Ou seja, a resposta da pergunta 5 será confrontada com a resposta da pergunta 10.

Por fim, a hipótese 4 sugere que quanto menor a confiança dos servidores no programa de bônus de produtividade, menor é sua propensão a aderir ao programa. Nesta hipótese, a variável dependente é novamente a adesão ao bônus, enquanto a variável independente é a confiança no programa de bônus, medida por meio de uma bateria de perguntas que avaliam um entendimento amplo de confiança. A pesquisa visa verificar se a falta de confiança nos critérios e na implementação do programa de bônus afeta negativamente a disposição dos servidores em participar do mesmo.

De forma mais específica, para medir a confiança no programa, tem-se a pergunta 20, na qual foram apresentadas as frases a seguir para os respondentes e, utilizando uma escala de cinco pontos, perguntou-se o quanto concordavam com cada uma delas. As frases apresentadas foram:

- Falta informações claras sobre o programa.
- Falta confiança nos resultados do programa.
- Acredito que o programa é benéfico para todos os envolvidos.
- Tenho confiança de que os resultados do programa são precisos e bem documentados.

- O programa é administrado de maneira transparente.
- O programa contribui positivamente para o ambiente de trabalho.
- Recebo feedback suficiente sobre o andamento do programa.
- Acredito que o programa é benéfico para a minha organização.
- O programa é implementado de maneira eficiente.
- Sinto que tenho voz no programa para contribuir para melhorias.
- As metas estabelecidas pelo programa são atingíveis.
- Confio que o programa é sustentável a longo prazo.

A relação esperada é que os servidores que valorizam mais os incentivos financeiros sejam mais inclinados a aderir ao programa, vendo nele uma oportunidade de complementar a renda e obter reconhecimento.

Quanto à quarta hipótese, que propõe que quanto menor a confiança dos servidores no programa de bônus de produtividade, menor sua propensão a aderir ao programa, também não é possível garantir a direção causal, pelo mesmo motivo da segunda hipótese. Estudos de Bae (2023), Ruffini *et al.* (2020) e Perry (2009) sugerem que a confiança no programa provavelmente já existia antes da adesão dos servidores, mas o processo de socialização dentro do programa pode ter reforçado essa confiança. Por outro lado, servidores que não aderiram ao programa, possivelmente devido à falta de interesse ou informação, tendem a confiar menos no programa.

As duas hipóteses em que há certeza quanto à causalidade são a hipótese 1 e a hipótese 3. A hipótese 1 será validada por meio do experimento, e a hipótese 3 está relacionada à questão sobre o servidor ocupar ou não uma função antes da implementação do programa de bônus. É importante destacar que, nas hipóteses 2 e 4, não se pode determinar com precisão a direção causal.

É conveniente informar que o contexto atual do INSS, com os servidores em greve desde 10 de julho de 2024, pode exercer uma influência significativa nos resultados deste estudo. A paralisação pode afetar tanto as percepções dos servidores em relação ao programa de bônus de produtividade quanto a sua motivação e comprometimento profissional. O descontentamento com as condições de trabalho e a ausência de reajustes

salariais podem intensificar as respostas negativas ou insatisfatórias, distorcendo a análise sobre a eficácia do sistema de remuneração variável.

Concluída a apresentação das hipóteses e a identificação das perguntas do questionário utilizadas para testá-las, esta seção metodológica esclareceu os processos de elaboração e análise das variáveis do estudo. Na próxima seção, serão discutidos os resultados obtidos, analisando as respostas dos servidores e verificando-se a conformidade dos dados com as hipóteses propostas.

5.1 Detalhamento da amostra

Considerando que, de acordo com o Painel Estatístico de Pessoal (PEP) disponível no link <http://painel.pep.planejamento.gov.br/>, em 2024, o INSS possui 19.827 servidores ativos, a pesquisa alcançou uma taxa de resposta significativa. Das 783 respostas recebidas, 119 foram consideradas incompletas e, adicionalmente, 5 previsões de respostas foram removidas, resultando em uma amostra final de 659 respondentes válidos para a análise. Ao comparar a amostra de 659 servidores com a população total de servidores ativos do INSS em 2024, é possível identificar algumas semelhanças e diferenças importantes que ajudam a avaliar a representatividade dos resultados.

O questionário foi enviado a aproximadamente 4.500 servidores do INSS, contatados por meio de grupos dedicados à legislação previdenciária no aplicativo *WhatsApp*. Esses grupos desempenham um papel importante no INSS, servindo como plataformas para networking, atualização e suporte mútuo entre servidores, principalmente aqueles da área fim, responsáveis pela análise e manutenção de benefícios previdenciários. Para garantir uma amostra representativa e evitar o viés de enviar o questionário apenas para a área fim, o questionário também foi divulgado em grupos mais amplos, como o grupo nacional da greve e dois grupos nacionais voltados para gestores e servidores com função gratificada.

Com 19.827 servidores ativos no INSS, o estudo obteve 659 respostas, resultando em uma taxa geral de resposta de 3,32%. No entanto, considerando que o questionário foi enviado diretamente a cerca de 4.500 servidores, a taxa de retorno específica dessa amostra foi de 14,64%. Apesar desta taxa de retorno, por si só, não garantir representatividade à pesquisa, ela permite captar as percepções de servidores de diferentes

áreas e níveis hierárquicos, garantindo uma análise abrangente sobre o impacto da remuneração variável no INSS.

Com relação ao gênero, a pesquisa apresentou resultados bastante semelhantes aos dados do INSS. Na população geral, 59,4% dos servidores são mulheres e 40,6% são homens. Na amostra, 53,0% dos respondentes eram homens e 47,0% mulheres, o que demonstra uma leve inversão, mas ainda dentro de uma margem de variação que não compromete a representatividade dos gêneros. Esse equilíbrio sugere que, no quesito gênero, a amostra reflete de maneira razoavelmente fiel a distribuição geral dos servidores do INSS.

Por outro lado, surgem diferenças importantes na distribuição por faixa etária. Na população total do INSS, a faixa etária entre 35 e 44 anos é a mais representada, com 31,2% dos servidores, enquanto na amostra, essa faixa corresponde a 45,2% dos respondentes. A faixa de 25 a 34 anos também está super-representada, com 9,3% na amostra, comparado a 4,5% na população geral. Em contrapartida, as faixas etárias mais avançadas, especialmente os servidores entre 55 e 64 anos e 65 anos ou mais, estão sub-representadas na pesquisa (14,1% e 2,4% respectivamente) em comparação à população do INSS (19,3% e 10,1%). Isso sugere um viés em que servidores mais jovens participaram de forma mais expressiva, enquanto os mais velhos foram sub-representados.

No que diz respeito à escolaridade, há uma clara discrepância entre a amostra e a população do INSS. Enquanto 63,5% dos servidores do INSS têm nível superior (graduação), apenas 48,3% dos respondentes do questionário reportaram essa formação. Além disso, houve uma super-representação de servidores com especialização/MBA (37,9% na amostra, uma porcentagem superior à média geral) e com mestrado (6,8% na amostra contra 1,1% na população). A proporção de servidores com ensino médio também está sub-representada (6,7% na amostra contra 26,3% na população geral). Esse viés aponta para uma maior participação de servidores com maior qualificação acadêmica.

Em resumo, a amostra apresenta uma boa correspondência em relação ao gênero, mas há diferenças notáveis nas distribuições de faixa etária e escolaridade, com uma super-representação de servidores mais jovens e mais qualificados academicamente. Essas diferenças precisam ser consideradas na análise dos resultados, já que podem influenciar a interpretação e a generalização dos achados da pesquisa, conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2: Comparação entre os dados demográficos dos respondentes e a força de trabalho do INSS

Variável	Respondentes da Pesquisa (%)	Força de Trabalho INSS (%)
Mulheres	47%	59,4%
Homens	53%	40,6%
Ensino Médio	6,7%	26,3%
Graduação	48,3%	63,5%
Especialização/MBA	37,9%	0%
Mestrado	6,8%	1,1%
Doutorado	0,3%	0,1%
Menos de 25 anos	1,2%	0,31%
25 a 34 anos	9,3%	4,5%
35 a 44 anos	45,2%	31,2%
45 a 54 anos	27,8%	27,6%
55 a 64 anos	14,1%	19,3%
65 anos ou mais	2,4%	10,1%

Fonte: resultados da pesquisa (2024).

A maioria dos respondentes ocupa o cargo de Técnico do Seguro Social (85,4%), seguido por 13,3% que são Analistas do Seguro Social, enquanto outros cargos representam apenas 1,2%. Além disso, 75,4% dos servidores estão lotados em áreas finalísticas, diretamente envolvidas nas atividades-fim, e 24,6% atuam na área meio, com funções de apoio administrativo.

Com relação a ocupar cargos de chefias, a maioria dos respondentes (59,6%) não ocupava cargos de chefia antes da implementação do bônus de produtividade no INSS. O cargo mais comum entre aqueles que tinham funções específicas era o de Gerente de APS, exercido por 21,1% dos servidores. Outros cargos de chefia, como Chefe de Seção (6,1%) e Chefe de Setor (5,8%), tiveram menor representatividade, mostrando que, apesar de alguns servidores ocuparem posições de liderança, a maioria não possuía funções formais.

Com relação ao tempo de serviço público dos respondentes, a maioria tem uma longa trajetória no serviço público, com 27,8% trabalhando entre 16 e 20 anos, e 27,5% com mais de 20 anos de carreira. Outros 24,9% têm entre 11 e 15 anos de serviço. Em contraste, há menor representação de servidores com menos tempo trabalho 9,7% têm entre 6 e 10 anos, 9% possuem entre 1 e 5 anos, e apenas 1,2% estão no serviço público há menos de 1 ano.

Os resultados sobre a modalidade de trabalho dos respondentes indicam uma distribuição equilibrada entre teletrabalho e trabalho presencial, com 42,9% dos respondentes trabalhando em teletrabalho integral e 41% de forma presencial. O

teletrabalho parcial é praticado por 16,1% dos servidores. Esses dados mostram uma leve prevalência pelo teletrabalho integral em relação ao trabalho presencial.

Em relação às Superintendências Regionais (SRs), as respostas foram bem distribuídas. A SR I (SP), composta pelo estado de São Paulo, abrange 14,8% dos respondentes (98 servidores). A SR II que inclui Minas Gerais e Espírito Santo, representa 26,10% (172 servidores). A SR III composta pelo Rio de Janeiro, tem 8,04% dos participantes (53 servidores). A SRNCO (Norte Centro-Oeste), que abrange os estados de Acre, Amapá, Amazonas, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins e o Distrito Federal, responde por 13,8% dos servidores (91 participantes). A SR Nordeste (NE), que engloba Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe, inclui 23,82% dos respondentes (157 servidores). Por fim, a SR Sul, formada pelos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, corresponde a 11,68% dos servidores (77 participantes). Além dessas SRs, a Direção Central representa 1,66% dos respondentes, com 11 servidores.

6. Resultados

Após explanar na seção anterior os dados demográficos, demonstraremos neste momento os resultados obtidos a partir da pergunta direcionadora. As respostas sobre a participação no programa de bônus de produtividade (BMOB, TERF ou PEFPS) mostram que a maioria dos servidores, 452 respondentes (68,6%), participa ou já participou desses programas. Por outro lado, 207 servidores (31,4%) indicaram que não participam ou não participaram desses programas. Esses dados sugerem uma adesão considerável aos programas de bônus de produtividade entre os servidores da amostra.

Com relação ao bloco “não bônus”, entre os 207 respondentes que informaram não ter participado dos programas de bonificação do INSS, foi perguntado se estariam dispostos a participar no futuro caso houvesse mudanças no valor pago pelas tarefas. Os resultados indicam que a maioria, 114 servidores (55,1%), estaria disposta a participar caso houvesse ajustes no valor pago. Em contrapartida, 93 servidores (44,9%) afirmaram que não participariam, mesmo com mudanças nos valores. Esses dados sugerem que, para uma parcela significativa dos servidores, o valor da bonificação pode ser um fator

decisivo para a adesão ao programa, enquanto uma parte menor se mantém indiferente a essas alterações.

Entre os 207 respondentes que não participaram dos programas de bonificação do INSS, os motivos mais relevantes para a não adesão foram a insatisfação com o "pedágio" exigido para ter acesso ao bônus, com 109 servidores concordando totalmente e 46 parcialmente, e a percepção de que o bônus é um adicional temporário que não se incorpora à aposentadoria, apontada por 93 servidores com total concordância e 49 parcialmente. A falta de treinamento e formação continuada também foi um fator significativo, com 82 respondentes concordando totalmente e 64 parcialmente. Outros motivos mencionados incluíram a ausência de um sistema em tempo real para monitorar resultados e a complexidade do programa. A falta de apoio dos superiores foi o motivo menos impactante. Esses resultados destacam que as principais barreiras à adesão estão relacionadas a dificuldades de acesso, falta de transparência e a característica temporária do benefício.

A partir desse momento começamos a discorrer sobre o bloco "sim bônus". Entre os 452 servidores que participaram dos programas de bonificação do INSS, a maior parte (29,6%), ou 134 servidores, relatou estar envolvida no programa há cinco anos, indicando um engajamento duradouro e confiança consolidada no sistema. Além disso, 109 servidores (24,1%) afirmaram ter ingressado no programa há menos de um ano, sugerindo uma adesão recente significativa. Outros 56 servidores (12,4%) estão no programa há um ano, 54 (11,9%) há dois anos, 54 (11,9%) há quatro anos e 45 servidores (10%) há três anos.

A análise das razões para a participação no programa de bônus de produtividade do INSS, com base nas médias das respostas, revela que o principal motivo de adesão é a ausência de aumentos salariais, sabendo-se que a escala foi de 1 a 5, obteve uma média de 4,21, indicando que os servidores veem o bônus como uma compensação financeira essencial. A adesão ao teletrabalho também aparece como um fator relevante, com uma média de 3,14, destacando o resultado positivo desse modelo de trabalho na participação. Em contraste, a percepção do bônus como reconhecimento do trabalho obteve uma média baixa de 2,11, sugerindo que muitos servidores não enxergam o bônus dessa forma. Outros fatores, como a existência de empréstimos consignados que afetam a renda, apresentaram uma média de 3,12, mostrando que o bônus contribui para aliviar a pressão financeira. No que se refere ao desenvolvimento profissional, a ideia de que o bônus incentiva os servidores a estudar mais teve uma média de 2,66, enquanto a confiança nos

resultados do bônus alcançou 2,80. O apoio dos superiores e a clareza das informações sobre o programa obtiveram médias de 2,54 e 2,88, respectivamente, sugerindo que esses aspectos ainda poderiam ser aprimorados para aumentar a adesão e a satisfação com o programa.

Discorreremos a seguir sobre o bloco perguntas comuns que foram respondidas por todos os respondentes e obtidas 659 respostas revelam percepções diversas sobre os incentivos financeiros e o bônus de produtividade.

A análise das respostas demonstra que, em relação à afirmativa sobre os objetivos estabelecidos para o bônus de produtividade serem alcançáveis dentro do escopo de trabalho, a média foi de 2,66, refletindo uma percepção neutra, porém inclinada à discordância, visto que muitos servidores (199) discordaram, enquanto apenas 28 concordaram totalmente. Já a afirmação de que o esforço necessário para atingir esses objetivos vale a recompensa oferecida obteve a menor média, 2,15, evidenciando insatisfação, com 230 respondentes discordando totalmente e apenas 17 concordando totalmente, o que sugere que muitos acreditam que o esforço não compensa a recompensa. Por outro lado, a motivação proporcionada pelos incentivos financeiros teve uma média de 2,87, a maior entre as três afirmativas, com 225 respondentes concordando que os incentivos financeiros são um fator de motivação, embora ainda haja uma parcela significativa de discordâncias ou neutralidade. Esses resultados sugerem que, embora os incentivos financeiros desempenhem algum papel motivacional, há uma percepção generalizada de que os objetivos são difíceis de alcançar e que o esforço exigido muitas vezes não vale a recompensa oferecida, apontando para a necessidade de ajustes no sistema de bônus e recompensas.

Com relação à pergunta que questionou sobre a percepção de que o bônus de produtividade contribuiu para a diminuição da fila de processos do INSS, os resultados revelam uma opinião predominantemente positiva. A maioria dos respondentes (312) concorda com a ideia de que o bônus ajudou a reduzir as filas, e outros 147 concordam totalmente, somando 459 pessoas com uma visão favorável. No entanto, uma parcela de 95 participantes discorda, e 44 discordam totalmente, indicando que há um grupo que não acredita na eficácia dessa medida. Além disso, 61 pessoas se mantiveram neutras, sem expressar uma opinião definida. Esses dados demonstram que, embora a maior parte dos respondentes perceba o bônus de produtividade como um fator positivo para a redução das filas de processos no INSS, ainda há uma quantidade considerável de ceticismo ou indiferença entre os entrevistados.

A respeito da pergunta sobre o que deveria ser feito com o bônus de produtividade, os resultados indicam uma preferência clara por ajustes. A maioria expressiva dos respondentes (548) acredita que o bônus deveria ser ajustado, enquanto 98 pessoas consideram que ele deveria ser extinto. Apenas 13 participantes acham que o bônus de produtividade deve ser mantido como está.

Em relação à pergunta sobre o impacto do bônus de produtividade na motivação para trabalhar, os resultados mostram uma diversidade de opiniões. A maioria dos respondentes (256) se declarou neutra quanto ao impacto do bônus em sua motivação. No entanto, um número significativo de pessoas considera que o bônus afeta sua motivação de forma positiva, com 195 respondendo positivamente e 49 muito positivamente. Por outro lado, 103 pessoas afirmaram que o bônus impacta sua motivação de forma negativa, e 56 consideram que o efeito é muito negativo. Esses dados indicam que, embora uma parte dos trabalhadores perceba o bônus de produtividade como um fator positivo para a motivação, a maior parte dos respondentes não sente um impacto relevante, enquanto uma quantidade significativa relata impactos negativos.

Com relação à questão que indagava sobre o comprometimento organizacional e replicava as perguntas do estudo de Bae (2023), os resultados indicam diferentes níveis de envolvimento dos respondentes com seu trabalho atual. No que diz respeito à satisfação no emprego, 284 pessoas apresentaram uma percepção positiva (223 concordam e 61 concordam totalmente), enquanto 271 demonstraram algum grau de insatisfação (193 discordam e 78 discordam totalmente), com 104 neutros. Sobre a afirmação "Gosto deste trabalho", a maioria expressou uma visão favorável, com 487 respondentes concordando ou concordando totalmente, em contraste com 90 que demonstraram discordância. Quanto à percepção que o trabalho é gratificante, 383 pessoas concordaram que o consideram gratificante, enquanto 154 discordaram e 122 se mantiveram neutras. Esses dados sugerem que, embora a maioria dos trabalhadores demonstre comprometimento organizacional, há também um número considerável de pessoas que se mostram insatisfeitas ou neutras, apontando para possíveis oportunidades de intervenção para aumentar o engajamento.

A próxima questão buscava aferir a confiança dos respondentes no programa de bônus de produtividade do INSS apontou para uma percepção majoritariamente negativa. A falta de informações claras foi destacada por 376 respondentes que concordam com essa crítica, enquanto 381 pessoas expressaram dúvidas ou falta de confiança nos resultados do programa. A ideia de que o programa é benéfico para todos os envolvidos

foi amplamente rejeitada por 351 pessoas, e 379 discordaram que os resultados do programa sejam precisos e bem documentados. Além disso, 436 responderam que o programa não é administrado de maneira transparente, e 415 discordaram que ele contribui positivamente para o ambiente de trabalho. A falta de *feedback* foi outro ponto sensível, com 432 pessoas relatando que não recebem informações suficientes sobre o andamento do programa, enquanto 422 discordaram que o programa é implementado de maneira eficiente. Uma grande maioria de 512 respondentes afirmou que não sente ter voz para contribuir com melhorias no programa. Em relação às metas estabelecidas, 157 pessoas concordaram que são atingíveis, mas a confiança na sustentabilidade do programa a longo prazo também foi questionada, com 193 discordando e 201 concordando. Esses resultados indicam uma desconfiança generalizada e insatisfação em relação ao programa, com críticas à falta de transparência, comunicação e eficiência na sua execução.

6.1 Hipótese 1

Parte da hipótese 1 teve a validação confirmada pelo experimento que contou com 659 respostas, divididas em três grupos: controle (218 respostas), tratamento 1 (222 respostas) e tratamento 2 (219 respostas), com perguntas randomizadas. O grupo controle foi exposto ao cenário em que o INSS implementaria uma nova força-tarefa para resolver a fila de requerimentos, explicando aos servidores que, ao aumentar sua produtividade, poderiam reduzir essa fila. Em relação ao impacto na quantidade de processos analisados, a maioria dos respondentes do grupo controle (94) acreditou que a quantidade de processos permaneceria a mesma, com 49 respondendo que aumentaria um pouco e apenas 18 achando que aumentaria muito. Quanto à qualidade das análises, o grupo controle foi mais cético, com 98 acreditando que a qualidade permaneceria a mesma e 110 afirmando que diminuiria (56 responderam que diminuiria muito e 54 que diminuiria um pouco).

No grupo tratamento 1, o cenário apresentava a produtividade como parte do papel social do INSS em atender cidadãos carentes. A maioria dos respondentes (113) acreditou que a quantidade de processos analisados permaneceria a mesma, mas 54 disseram que aumentaria um pouco. Em relação à qualidade das análises, 115 responderam que permaneceria a mesma, enquanto 78 acharam que a qualidade diminuiria (34 responderam que diminuiria muito).

Já no grupo tratamento 2, onde o aumento de produtividade estaria associado a uma remuneração adicional, 156 pessoas afirmaram que a quantidade de processos aumentaria (89 disseram que aumentaria um pouco e 67 que aumentaria muito), indicando um efeito positivo significativo. No entanto, quanto à qualidade, houve uma percepção de queda, com 141 acreditando que a qualidade das análises diminuiria (68 responderam que diminuiria muito e 73 que diminuiria um pouco).

Os resultados da regressão mostram que, em relação à quantidade de processos analisados, o tratamento 2 (remuneração variável) apresentou um impacto positivo significativo, com um coeficiente de 0,65712 ($p < 0,001$), enquanto o tratamento 1 (estímulos não financeiros) não indicou diferença significativa em relação ao grupo controle ($p = 0,904$).

No entanto, quando analisada a qualidade das análises, o grupo tratamento 1 mostrou um efeito positivo significativo (coeficiente de 0,35065, $p < 0,001$), ao passo que o tratamento 2 não demonstrou impacto relevante ($p = 0,114$). Esses resultados indicam que associar produtividade à remuneração variável pode aumentar a quantidade de processos analisados sem impacto sobre a percepção de qualidade, enquanto os estímulos não financeiros podem melhorar a percepção da qualidade sem aumentar a quantidade de processos analisados.

Nos experimentos quantitativo e qualitativo, observa-se um aumento na percepção dos participantes. No experimento quantitativo, houve um incremento de 21,35% na percepção de produtividade no grupo submetido à remuneração variável. No experimento qualitativo, houve um aumento de 10,5% na percepção da qualidade no grupo que recebeu estímulos não financeiros. Esses achados sugerem que os incentivos financeiros aumentam a quantidade de trabalho, enquanto os estímulos não financeiros melhoram a percepção de qualidade.

Tabela 3: Resultados da Regressão Linear da hipótese 1

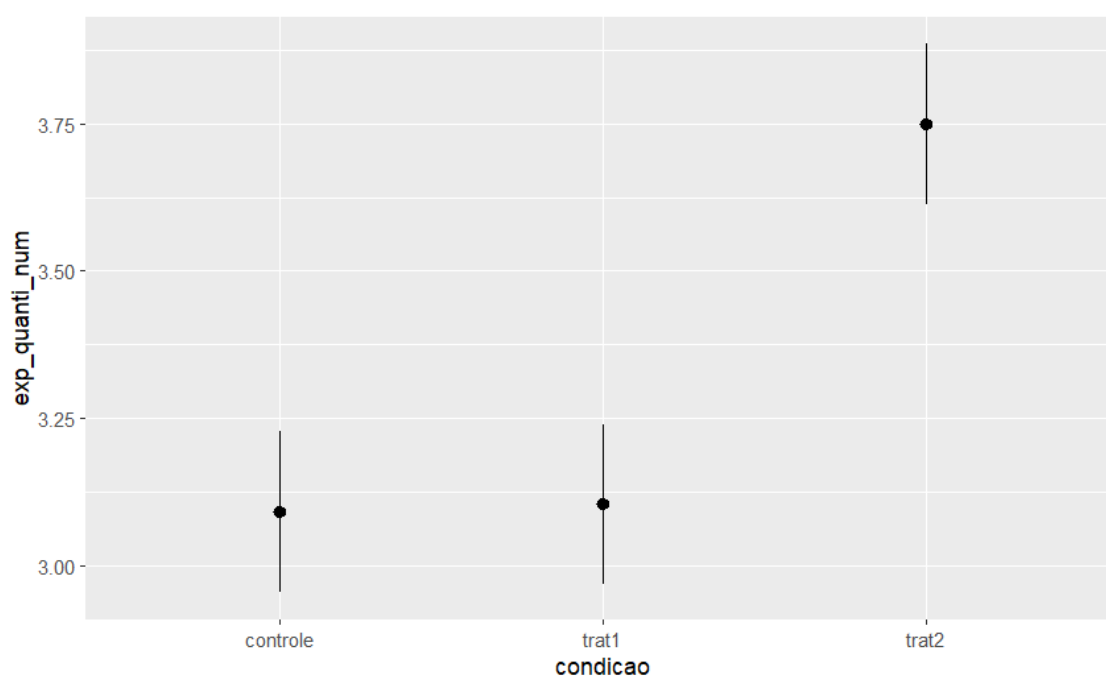
	Variáveis Dependentes	
	Quantitativo (1)	Qualitativo (2)
<i>Tratamento 1</i>	0,012 (0,098)	0,351*** (0,090)
<i>Tratamento 2</i>	0,657*** (0,099)	-0,143 (0,091)
<i>Constante</i>	3,092*** (0,070)	2,289*** (0,064)
<i>Observações</i>	659	659
<i>R²</i>	0,082	0,046
<i>R² Ajustado</i>	0,079	0,043
<i>Erro Padrão Residual (df = 656)</i>	1,031	0,946
<i>Estatística F (df = 2; 656)</i>	29,140***	15,905***

Nota: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Fonte: resultados da pesquisa (2024).

Os resultados das regressões evidenciam uma distinção clara entre os efeitos dos diferentes tipos de estímulo. Enquanto a remuneração variável aumenta a percepção de quantidade, os estímulos não financeiros parecem mais adequados para influenciar positivamente a qualidade das análises. Isso revela um importante equilíbrio a ser considerado ao implementar políticas de incentivo em ambientes que demandam tanto produtividade quanto qualidade no desempenho, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Resultados da Regressão Linear do Experimento Quantitativo



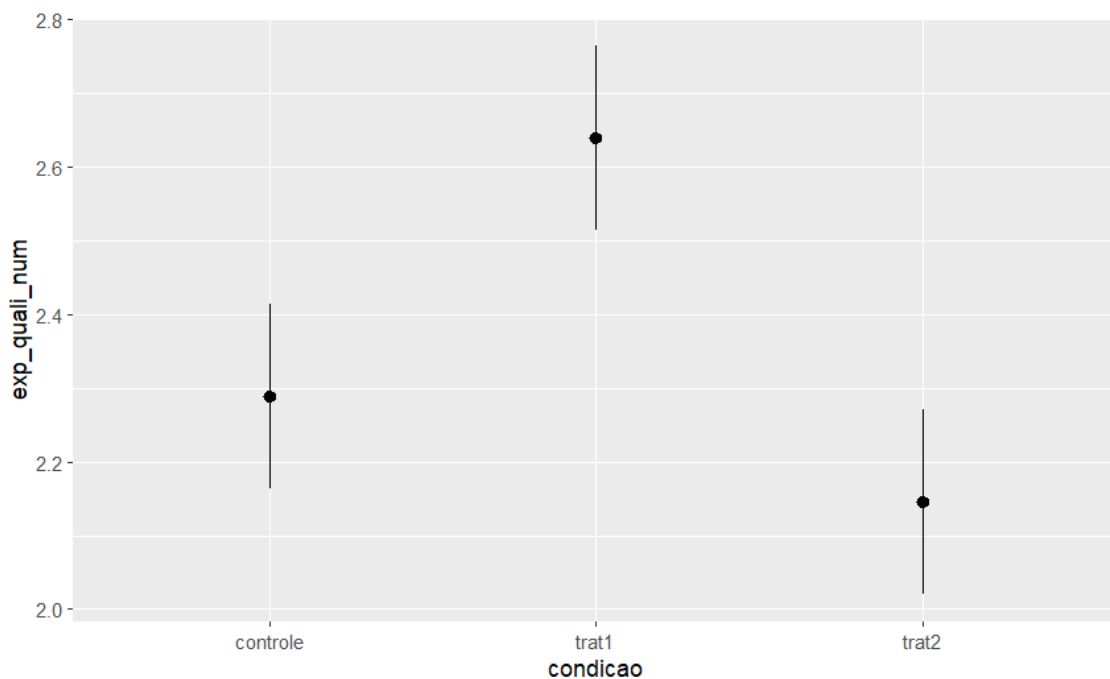
Fonte: resultados da pesquisa (2024).

Neste gráfico calculando a taxa de mudança temos que:

$$\text{Taxa de Mudança} = \frac{3,75 - 3,09}{3,09} = \frac{0,66}{3,09} = 0,2135 = 21,35\%$$

Neste caso podemos concluir que com a inserção da frase que apelou para a motivação extrínseca houve um aumento de 21,35% na percepção de produtividade, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2: Resultados da Regressão Linear - Experimento Qualitativo



Fonte: resultados da pesquisa (2024).

Neste gráfico podemos verificar que o grupo controle está até um pouco acima do grupo tratamento, mas o intervalo de confiança está se cruzando, e por esse motivo não tem significância estatística. Mas o grupo tratamento 1 está bem acima, esse intervalo de confiança, a linha na vertical não cruza com nenhuma das outras.

Se calcularmos a Taxa de mudança teremos:

$$\text{Taxa de Mudança} = \frac{2,53 - 2,29}{2,29} = 0,1048 \text{ que é aproximadamente } 10,5\% \text{ de mudança}$$

Ou seja, uma pequena intervenção, apenas uma frase que apelou para motivação intrínseca dos respondentes ocasionou uma mudança de 10,5% de mudança nas respostas.

Podemos concluir que nas duas modalidades dos experimentos, quantitativo e qualitativo, tivemos aumento da percepção, sendo que no experimento quantitativo tivemos o aumento de 21,35% e na percepção de produtividade no grupo tratamento 2 e no experimento qualitativo, tivemos o aumento de 10,5% na percepção de qualidade no grupo tratamento 1.

Com esses resultados podemos inferir que a hipótese 1 foi validada parcialmente, pois a análise dos dados mostra que a remuneração variável (condição 2) tem um impacto positivo significativo na expectativa de produtividade. O coeficiente para essa condição (0,65712, com $p < 0,001$) indica que os participantes submetidos a um regime de remuneração variável apresentaram uma expectativa de produtividade consideravelmente maior em relação aos que não receberam esse estímulo. Esse resultado reforça a parte da hipótese que sugere que a remuneração variável pode ser eficaz em aumentar a expectativa de produtividade. Por outro lado, a condição 1, que envolveu estímulos não financeiros, não teve um impacto significativo sobre a produtividade (coeficiente 0,01186, $p = 0,904$), indicando que, nesse contexto, os incentivos financeiros são mais eficazes do que os não financeiros para influenciar a percepção quantitativa de produtividade.

6.2 Hipótese 2

Neste momento iniciaremos a discussão da hipótese 2, que previa que servidores que aderiram ao bônus têm maior satisfação profissional do que aqueles que não aderiram. Os dados revelam que, no modelo de regressão utilizado, a variável dependente `direcionadora_binario` não apresenta um efeito estatisticamente significativo em relação à satisfação profissional. O coeficiente para “`comprometimento_satisfeito`” é de -0,009 ($p = 0,865$), indicando que não há uma associação clara entre a adesão ao bônus e a satisfação dos servidores. Isso sugere que a introdução de bônus financeiros pode não ser um fator determinante para aumentar a satisfação no trabalho, o que desafia a expectativa inicial da hipótese.

Entretanto, a variável “`comprometimento_gosto`” apresenta um coeficiente positivo e significativo de 0,076 ($p < 0,01$), indicando que, para aqueles que têm um gosto pelo trabalho, a adesão ao bônus pode de fato contribuir para uma maior satisfação. Isso

sugere que a motivação intrínseca dos servidores pode influenciar como a remuneração variável impacta sua satisfação profissional. O fato de que essa variável é significativa ressalta a importância de fatores subjetivos e emocionais na relação entre incentivos financeiros e satisfação no trabalho.

Além disso, o coeficiente de “comprometimento_gratificante” é negativo ($-0,039$, $p = 0,072$), sugerindo que aqueles que não consideram a remuneração variável como gratificante podem se sentir menos satisfeitos. Esse resultado reflete uma complexidade na percepção dos bônus: enquanto alguns servidores podem se sentir motivados e satisfeitos pela possibilidade de um bônus, outros podem perceber essa modalidade de recompensa como insuficiente ou até mesmo contraproducente.

Os resultados indicam que o comprometimento relacionado ao gosto é percebido de forma mais positiva em comparação às variáveis de satisfação e gratificação. O coeficiente significativo para “comprometimento_gosto” ($\beta = 0,075997$, $p = 0,00371$) sugere que os respondentes que relataram maior prazer em suas atividades tendem a se sentir mais engajados, refletindo a teoria da autodeterminação, que enfatiza a importância das motivações intrínsecas para o comprometimento no trabalho (Deci & Ryan, 2004).

Por outro lado, o comprometimento relacionado à satisfação não apresentou um efeito significativo ($\beta = -0,009249$, $p = 0,62572$), o que pode indicar que a satisfação, embora importante, não se traduz necessariamente em um comprometimento efetivo. Estudos como o de Hakanen *et al.* (2006) mostram que a satisfação pode ser um preditor menos robusto do comprometimento quando comparado ao prazer e ao engajamento nas atividades diárias.

O resultado negativo para “comprometimento_gratificante” ($\beta = -0,039126$, $p = 0,09351$) sugere que a percepção de gratificação pode não estar alinhada com a experiência de satisfação ou gosto, apontando para uma possível desconexão entre o reconhecimento externo e o sentimento interno de valorização no trabalho.

Essas diferenças podem ser atribuídas a vários fatores, como a cultura organizacional, onde o prazer em realizar as tarefas é mais valorizado do que recompensas externas. Além disso, a percepção de apoio e autonomia nas atividades pode influenciar como os indivíduos experienciam o gosto e a gratificação (Deci & Ryan, 2004).

A influência das variáveis demográficas, como idade e gênero, também aponta para a necessidade de considerar o contexto e as expectativas individuais ao interpretar esses resultados. Isso reforça a relevância de um ambiente de trabalho que promova a motivação intrínseca e a satisfação pessoal, essenciais para um comprometimento mais

forte e duradouro. Indivíduos mais jovens e aqueles com mais de 65 anos tendem a ter uma percepção de comprometimento mais baixa. Essa tendência pode estar relacionada a diferenças nas expectativas de carreira e na busca por significados no trabalho. Para os mais jovens, a experiência profissional pode ainda estar em formação, enquanto os mais velhos podem estar se preparando para a aposentadoria, o que influencia sua percepção de envolvimento e satisfação (Ng & Feldman, 2010). Na amostra estudada, percebe-se que quanto maior a idade do servidor, menor a propensão a aderir ao bônus.

Os resultados obtidos indicam que, apesar de não haver um efeito significativo global da adesão ao bônus sobre a satisfação, existem nuances importantes nas experiências individuais dos servidores. Fatores como gosto pelo trabalho desempenham papel importante na adesão ao bônus, como demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4: Resultados da Regressão Linear da hipótese 2

	Modelos	
	Adesão ao Bônus (OLS)	Adesão ao Bônus (Logística)
<i>comprometimento_satisfação</i>	-0,018 (0,019)	-0,096 (0,096)
<i>com-prometimento_gosto</i>	0,080*** (0,026)	0,397*** (0,133)
<i>comprometimento_gratificante</i>	-0,037 (0,023)	-0,184 (0,119)
<i>função gratificada</i>	0,035 (0,039)	0,172 (0,191)
<i>n_idade</i>	-0,067*** (0,023)	-0,321*** (0,114)
<i>n_homem</i>	0,084** (0,036)	0,402** (0,177)
<i>n_tempo de serviço</i>	0,050*** (0,018)	0,241*** (0,086)
<i>n_escolaridade</i>	-0,002 (0,025)	-0,002 (0,122)
<i>cargoOutro</i>	-0,024 (0,169)	-0,077 (0,749)
<i>cargoTécnico</i>	0,155*** (0,055)	0,706*** (0,251)
<i>Constante</i>	3,092*** (0,070)	2,289*** (0,064)
<i>Observações</i>	659	659
<i>R²</i>	0,056	
<i>R² Ajustado</i>	0,042	
<i>Log Verossimilhança</i>		-391,373
<i>Critério de Akaike</i>		804,746
<i>Erro Padrão Residual (df = 648)</i>	0,455	
<i>Estatística F (df = 10; 648)</i>	3,876***	

Nota: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Fonte: resultados da pesquisa (2024).

6.3 Hipótese 3

Para testar a hipótese 3, que propôs que servidores com função comissionada teriam maior propensão a aderir ao bônus, foi aplicada uma análise de regressão com base nas respostas obtidas em um *survey*. Dois modelos foram utilizados: uma regressão linear (OLS) e uma regressão logística. O modelo linear visou estimar a variação na adesão ao bônus em função de variáveis como função comissionada, idade, gênero, tempo de serviço, escolaridade e tipo de cargo. Já a regressão logística foi empregada para avaliar a probabilidade de adesão ao bônus, tratando-a como uma variável binária. Esses modelos permitiram analisar se a função comissionada e outras variáveis explicativas influenciam de forma significativa a adesão ao bônus.

Em relação à variável central da hipótese, “funcao_gratificada”, que indica se o servidor ocupa um cargo de chefia ou função comissionada, os coeficientes nos dois modelos não foram estatisticamente significativos. Na regressão OLS, o coeficiente foi de 0,040, enquanto na logística foi de 0,194, ambos com p-valores acima de 0,1, indicando ausência de significância estatística. Isso sugere que, com base nos dados analisados, não há evidência robusta para afirmar que servidores em cargos de chefia ou comissionados têm uma maior propensão a aderir ao bônus do que os demais.

Por outro lado, outras variáveis incluídas nos modelos apresentaram resultados significativos. A idade (n_idade) teve um coeficiente negativo e altamente significativo ($p < 0,01$) em ambas as regressões, indicando que servidores mais velhos tendem a ter uma menor propensão a aderir ao bônus. O gênero masculino (n_homem) mostrou uma relação positiva e significativa ($p < 0,05$), o que sugere que homens têm uma maior probabilidade de aderir ao bônus em comparação com as mulheres. O tempo de serviço (n_tempodeservico) também apresentou um efeito positivo significativo ($p < 0,01$), indicando que servidores com mais tempo na instituição tendem a aderir mais ao bônus. No entanto, a escolaridade (n_escolaridade) e a variável referente a outros cargos (cargoOutro) não mostraram efeitos significativos sobre a adesão.

Além disso, o cargo técnico teve um impacto positivo e significativo em ambos os modelos, com coeficiente de 0,164 no modelo OLS e 0,735 no logístico, indicando que servidores em cargos técnicos têm uma maior probabilidade de aderir ao bônus do que aqueles em outros tipos de função. Esse resultado mostra que o tipo de cargo, em geral, é

um fator importante na propensão à adesão ao bônus, mas não especificamente para funções de chefia ou comissionadas.

Com base nesses resultados, a Hipótese 3 não foi validada, pois a variável “funcao_gratificada” não apresentou significância estatística. Portanto, não se pode concluir que servidores com cargo de chefia ou função comissionada têm maior propensão a aderir ao bônus em comparação aos demais servidores. Os dados sugerem que outros fatores, como idade, gênero, tempo de serviço e cargo técnico, desempenham um papel mais relevante na adesão ao bônus, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Resultados da Regressão Linear da hipótese 3

	Modelo	
	Adesão ao Bônus (OLS)	Adesão ao Bônus Logística
<i>função gratificada</i>	0,040 (0,039)	0,194 (0,188)
<i>n_idade</i>	-0,064*** (0,023)	-0,304*** (0,112)
<i>n_homem</i>	0,080** (0,037)	0,383** (0,175)
<i>n_tempo de serviço</i>	0,047*** (0,018)	0,224*** (0,084)
<i>n_escolaridade</i>	-0,006 (0,025)	-0,028 (0,121)
<i>cargoOutro</i>	-0,018 (0,169)	-0,055 (0,747)
<i>cargoTécnico</i>	0,164*** (0,054)	0,735*** (0,247)
<i>Constante</i>	0,516*** (0,122)	0,030 (0,580)
<i>Observações</i>	659	659
<i>R²</i>	0,043	
<i>R² Ajustado</i>	0,033	
<i>Log Verossimilhança</i>		-396,089
<i>Critério de Akaike</i>		808,178
<i>Erro Padrão Residual (df = 651)</i>	0,457	
<i>Estatística F (df = 7; 651)</i>	4,174***	

Nota: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Fonte: resultados da pesquisa (2024).

6.4 Hipótese 4

Para testar a hipótese 4, que propôs que quanto menor a confiança dos servidores no programa de bônus de produtividade, menor seria sua propensão a aderir ao programa, foi aplicada uma análise de regressão com base nos dados obtidos por meio de um *survey*. Os modelos de regressão linear (OLS) e logística foram utilizados para correlacionar de diferentes variáveis relacionadas à confiança dos servidores no programa, como

confiança nos resultados, no *feedback*, na transparência e na sustentabilidade. Essas variáveis foram incluídas como preditores da adesão ao bônus, permitindo a análise de como a confiança nos diferentes aspectos do programa influencia a probabilidade de participação dos servidores.

Na análise, a variável “confianca_resultados” (confiança nos resultados do programa) apresentou coeficientes negativos e altamente significativos em ambos os modelos. No modelo OLS, o coeficiente foi de -0,080, enquanto na regressão logística foi de -0,518, ambos com p-valores menores que 0,01. Esses resultados indicam que servidores com menor confiança nos resultados do programa têm uma probabilidade significativamente menor de aderir ao bônus, reforçando a hipótese de que a confiança reduzida impacta negativamente a adesão.

Outras variáveis de confiança também corroboram essa interpretação. A variável “confianca_voz”, que reflete a percepção dos servidores sobre sua influência e participação no programa, teve coeficientes negativos e significativos (-0,078 no OLS e -0,468 na logística), sugerindo que servidores que sentem que suas opiniões não são ouvidas ou consideradas têm menor propensão a aderir. Da mesma forma, a “confianca_feedback” mostrou coeficientes negativos ainda mais pronunciados (-0,116 no OLS e -0,757 na logística), indicando que a falta de confiança no *feedback* fornecido pelo programa de bônus está fortemente associada a uma menor adesão.

Por outro lado, variáveis que indicam confiança positiva no programa apresentaram resultados opostos. Por exemplo, a “confianca_beneficotos”, que mede a percepção de que o bônus traz benefícios coletivos, teve coeficientes positivos e significativos (0,051 no OLS e 0,306 na logística), indicando que quanto maior a percepção de que o programa beneficia a todos, maior a probabilidade de adesão. Similarmente, a “confianca_sustentavel” (percepção de sustentabilidade do programa) também apresentou coeficientes positivos e significativos, sugerindo que servidores que veem o programa como sustentável tendem a aderir mais ao bônus.

Além das variáveis de confiança, o modelo também apontou que fatores demográficos, como idade (com coeficientes negativos), influenciam a adesão ao bônus, indicando que servidores mais velhos são menos propensos a participar do programa. Já os servidores em cargos técnicos foram mais propensos a aderir ao bônus, como demonstrado pelos coeficientes positivos e significativos nessa variável.

Em conclusão, os resultados validam a hipótese 4, pois mostram que a falta de confiança em diversos aspectos do programa de bônus, como resultados, participação e

feedback, reduz a probabilidade de adesão. Ao mesmo tempo, percepções positivas sobre a sustentabilidade e o benefício coletivo do programa aumentam essa probabilidade, confirmando a relação entre confiança e adesão ao bônus, conforme informações constantes no Tabela 6.

Tabela 6: Resultados da Regressão Linear da hipótese 4

	Modelos	
	Adesão ao bonus (OLS)	Adesão ao bônus (Logístico)
<i>faltaconfiança_informações</i>	-0,027 (0,019)	-0,184 (0,117)
<i>faltaconfiança_transparente</i>	0,002 (0,026)	-0,048 (0,163)
<i>confiança_eficiente</i>	0,016 (0,025)	0,138 (0,161)
<i>confiança_resultados</i>	-0,080*** (0,023)	-0,518*** (0,142)
<i>confiança_ambientetrabalho</i>	-0,031 (0,024)	-0,202 (0,154)
<i>confiança_voz</i>	-0,078*** (0,023)	-0,468*** (0,138)
<i>confiança_beneficotodos</i>	0,051** (0,022)	0,306** (0,137)
<i>confiança_feedback</i>	-0,116*** (0,025)	-0,757*** (0,156)
<i>confiança metas</i>	-0,013 (0,018)	-0,092 (0,109)
<i>confiança_resultadosprecisos</i>	-0,020 (0,026)	-0,090 (0,151)
<i>confiança_beneficoorg</i>	0,031* (0,018)	0,193* (0,109)
<i>confiança_sustentável</i>	0,065*** (0,018)	0,461*** (0,116)
<i>função gratificada</i>	0,014 (0,036)	0,147 (0,216)
<i>n_idade</i>	-0,040* (0,022)	-0,257** (0,128)
<i>n_homem</i>	0,044 (0,034)	0,171 (0,198)
<i>n_tempo de serviço</i>	0,023 (0,016)	0,144 (0,095)
<i>n_escolaridade</i>	-0,015 (0,023)	-0,077 (0,135)
<i>cargoOutro</i>	0,058 (0,158)	0,366 (0,837)
<i>cargoTécnico</i>	0,139*** (0,051)	0,744*** (0,285)
<i>Constante</i>	1,083*** (0,170)	3,734*** (1,025)
<i>Observações</i>	659	659
<i>R²</i>	0,205	
<i>R² Ajustado</i>	0,182	
<i>Log Verossimilhança</i>		-330,423
<i>Critério de Akaike</i>		700,846
<i>Erro Padrão Residual (df = 639)</i>	0,420	
<i>Estatística F (df = 19; 639)</i>	8,683***	

Nota: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Fonte: resultados da pesquisa (2024).

7. Discussão

A presente discussão tem como objetivo analisar os resultados obtidos a partir dos dados coletados no *survey*, destacando tanto os pontos de concordância quanto os contrastes com a literatura existente. Inicialmente, a análise será direcionada para a avaliação da primeira hipótese do estudo, permitindo uma compreensão mais profunda das implicações dos achados em relação ao que já foi discutido na academia.

A primeira hipótese, que propunha que a introdução da remuneração variável aumentaria a expectativa de produtividade comparado a outros estímulos não financeiros, mas comprometeria a percepção da qualidade das análises, foi parcialmente confirmada. Observou-se um aumento significativo na produtividade percebida pelos servidores após a implementação da remuneração variável, sem impacto para a qualidade das análises. Este resultado está em consonância com a teoria da motivação extrínseca de Deci e Ryan (2004), que sugere que incentivos financeiros podem melhorar o desempenho em tarefas repetitivas. Bae (2023) não identificou que a remuneração por desempenho melhora a produtividade no setor público e alertou para possíveis efeitos negativos na satisfação e no comprometimento organizacional. Esse comprometimento da qualidade em prol de metas quantitativas também é discutido por Ruffini *et al.* (2020), que destacam o risco de deterioração da qualidade dos serviços públicos quando os incentivos são fortemente baseados em metas quantitativas. Esse ponto sugere que um sistema de incentivo puramente quantitativo pode acabar prejudicando a qualidade e a profundidade das análises realizadas.

Corroborando tais achados, o contexto do setor público impõe desafios adicionais que diferem do setor privado. Deci e Ryan (2004) discutem a motivação baseada em valores de interesse público e como essa motivação é fundamental no serviço público, algo que muitas vezes não é bem abordado por políticas de remuneração que focam apenas em incentivos financeiros (Perry, 2009). A implementação de incentivos financeiros sem considerar a motivação intrínseca dos servidores públicos pode levar a efeitos colaterais, como a perda de compromisso com os valores do serviço público. Portanto, a comparação com a literatura sugere que, enquanto os programas de remuneração variável podem ser eficazes para aumentar a produtividade no curto prazo, é essencial garantir que os incentivos não comprometam a qualidade do serviço e a motivação intrínseca dos servidores. A implementação de sistemas de bonificação no

setor público deve ser cuidadosamente planejada para que os valores do serviço público sejam preservados e os servidores continuem comprometidos com sua missão social.

A segunda hipótese, que propunha que servidores que aderiram ao bônus teriam maior satisfação profissional do que aqueles que não aderiram, que foi parcialmente validada pois, se entendêssemos que satisfação profissional estivesse ligado apenas a gostar do trabalho, poderíamos inferir que a hipótese seria validada. No entanto, segundo Deci & Ryan (2004), a satisfação profissional está intimamente ligada à Teoria da Autodeterminação, que enfatiza a importância de três necessidades psicológicas básicas para o bem-estar no trabalho: autonomia, competência e relacionamento. De acordo com essa teoria, a satisfação profissional ocorre quando os indivíduos sentem que têm controle sobre suas atividades (autonomia), são capazes de realizar suas tarefas de maneira eficaz (competência) e estabelecem conexões significativas com outras pessoas no ambiente de trabalho (relacionamento).

Sendo assim, com base nos resultados obtidos a variável comprometimento satisfeito não teve nenhuma correlação sobre a possibilidade de a pessoa aderir ou não ao programa de bônus. Interessante destacar os resultados da variável “comprometimento_gratificante”, pois vai na direção oposta a variável “comprometimento_gosto”, nos levando a inferir que quanto mais a pessoa considera o trabalho gratificante, menor é a probabilidade que essa pessoa tenha aderido ao bônus.

Podemos concluir ainda que servidores que aderiram ao bônus tem uma maior satisfação profissional que aqueles que não aderiram ao bônus. Mas torna-se necessário esclarecer que neste caso não podemos determinar a direção causal. Ou seja, não é possível afirmar se a adesão ao bônus aumentou a satisfação ou se servidores mais satisfeitos tendem a aderir ao programa.

A partir dos estudos retromencionados concluímos que a hipótese 2 também encontra respaldo na literatura. Observou-se que os servidores que participavam do programa de bonificação relataram níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Isso está alinhado com as discussões de Perry e Wise (1990), que consideram a motivação intrínseca um elemento fundamental para a satisfação no setor público. Embora os incentivos financeiros tenham melhorado a satisfação no curto prazo, o estudo de Bae (2023) adverte que, para a satisfação duradoura, é necessário também fortalecer fatores intrínsecos, como o propósito e o valor social do trabalho. Assim, embora a remuneração variável possa aumentar a satisfação, ela não é suficiente para sustentar um nível de motivação elevado a longo prazo.

Importante destacar que essa hipótese replicou o estudo de Bae (2023), que por sua vez replicou outro estudo, Agho *et al.* (1993), tendo em vista que essas perguntas são comuns em estudos de motivação, extrínseca e intrínseca. O autor relata que no setor público, o comprometimento organizacional é influenciado por fatores como a missão pública, a natureza do trabalho e as práticas de gestão, sendo fortemente motivado por valores intrínsecos, como o senso de dever e serviço público. No entanto, sistemas de pagamento por desempenho podem interferir negativamente nesse comprometimento, uma vez que a introdução de incentivos financeiros pode desvalorizar a motivação intrínseca. A ambiguidade de objetivos no setor público também dificulta a identificação clara de metas, o que pode enfraquecer ainda mais o comprometimento

Após essas considerações, ao comparar os resultados deste estudo com os de Bae (2023), é possível identificar tanto semelhanças quanto diferenças importantes. Ambos os estudos revelam que a introdução de incentivos financeiros pode reduzir o comprometimento organizacional e a motivação intrínseca dos funcionários. Neste estudo, a variável “comprometimento_gratificante” apresentou um coeficiente negativo (-0.039), sugerindo que, quanto mais gratificante o trabalho é percebido, menor é a probabilidade de que os funcionários possam aderir ao programa de bônus. Isso reflete o que Bae (2023) também identificou: no setor público, o pagamento por desempenho pode enfraquecer o comprometimento dos trabalhadores, principalmente quando eles são motivados por fatores intrínsecos, como o dever público ou a gratificação pessoal.

Além disso, tanto o presente estudo quanto o de Bae (2023) indicam que a satisfação no trabalho, quando associada ao gosto pela atividade (como a variável “comprometimento_gosto”, com coeficiente de 0,076***), está mais relacionada à adesão a sistemas de remuneração variável. Isso evidencia que os incentivos externos podem ser mais atraentes para os servidores que valorizam a compensação financeira.

No entanto, também existem diferenças entre os dois estudos. No presente estudo, a variável “comprometimento_satisfeito” (-0,009) não teve correlação significativa sobre a adesão ao bônus, o que indica que a simples satisfação com o trabalho não foi suficiente para influenciar a decisão de participar do programa de incentivos. Já no estudo de Bae (2023), revelou que o pagamento por desempenho teve um resultado negativo na satisfação no trabalho ($\beta = -0,079$, $p < 0,01$), com funcionários públicos recebendo, em média, 0,079 pontos a menos de satisfação em comparação aos que não recebiam esse tipo de remuneração. No entanto, a relação negativa prevista entre remuneração por desempenho e comprometimento organizacional não foi apoiada pelos resultados,

sugerindo que o resultado dos incentivos financeiros sobre o comprometimento pode ser mais amplo do que foi observado em sua pesquisa. Essa diferença destaca que, embora ambos os estudos concordem que sistemas de pagamento por desempenho podem enfraquecer a motivação intrínseca, eles divergem quanto ao papel específico da satisfação no trabalho em influenciar a adesão a incentivos financeiros. Essa discrepância pode ser atribuída a fatores como o contexto cultural e organizacional, a natureza das políticas de remuneração e as expectativas dos funcionários em relação a incentivos financeiros.

A terceira hipótese, que propunha que servidores em cargos de chefia teriam maior propensão a aderir ao bônus, foi refutada, sugerindo que a adesão depende mais de fatores como confiança no sistema do que da posição hierárquica. Os resultados não mostraram uma correlação significativa entre o fato de o servidor ocupar um cargo comissionado e sua adesão ao programa de bonificação. Isso difere de estudos como o de Gneezy, Meier e Rey-Biel (2011), que observaram uma maior adesão entre servidores em cargos de chefia em contextos onde o desempenho estava vinculado a recompensas. No caso específico do INSS, a adesão ao programa de bonificação parece depender mais da confiança no sistema e da percepção de justiça, do que da posição ocupada na hierarquia da organização. Os resultados da análise desta regressão, indicam a ausência de significância estatística da variável função comissionada na adesão ao bônus, estão de acordo com diversas pesquisas sobre pagamento baseado em desempenho (PRP) no setor público, que apontam que os sistemas de pagamento baseados em desempenho, especialmente em cargos de chefia ou comissionados, tendem a ser menos evidentes ou previsíveis do que em outros tipos de posições.

Por exemplo, a pesquisa de Weibel, Rost e Osterloh (2010) destaca que os incentivos financeiros no setor público nem sempre têm o efeito esperado. Em muitos casos, especialmente em cargos mais altos, os servidores públicos são motivados por fatores intrínsecos, como o desejo de servir ao público ou a busca por reconhecimento não financeiro. Isso sugere que a introdução de bônus financeiros, como no seu estudo, pode não ser suficiente para aumentar significativamente a adesão de servidores comissionados ou de chefia. Além disso, o estudo de Frey *et al.* (2013) explora as limitações do PRP no setor público, apontando que muitos servidores percebem tais incentivos como injustos ou mal implementados, o que acaba por reduzir sua eficácia. Em cargos de chefia, onde as responsabilidades são muitas vezes mais complexas e a avaliação de desempenho pode ser subjetiva, esses problemas de percepção se tornam

ainda mais evidentes. Isso pode explicar a ausência de maior adesão ao bônus entre esses servidores.

O estudo de Choi (2013) também ressalta que o efeito de incentivos financeiros no setor público é frequentemente medido por fatores organizacionais, como a cultura interna e a clareza nos critérios de desempenho. Em cargos de chefia, onde há maior expectativa de resultados intangíveis e onde a motivação é mais frequentemente associada a reconhecimento ou impacto institucional, a resposta ao bônus financeiro tende a ser mais fraca.

Uma possível explicação para a não validação dessa hipótese é que o tempo demandado pelas funções gerenciais exaure o servidor responsável pela gestão, deixando-o sem disponibilidade para realizar análises de benefícios. Além disso, a alta complexidade das atribuições inerentes ao cargo gerencial reduz ainda mais o tempo disponível para a execução de tarefas bonificáveis, como aquelas relacionadas à fila extraordinária no INSS.

A quarta e última hipótese, que afirmava que a confiança no programa de bônus de produtividade influenciaria a propensão dos servidores a aderir ao programa, foi confirmada. A falta de confiança nos critérios e na implementação do bônus reduziu a adesão ao programa. Estudos de Guimarães *et al.* (2017) e Belardinelli *et al.* (2023) corroboram essa conclusão, destacando que a confiança é um fator determinante para o sucesso de programas de remuneração variável, especialmente no setor público. Nosike (2022) também ressalta que a administração de recompensas extrínsecas no setor público deve ser transparente e justa, pois a percepção de falta de justiça pode limitar a eficácia desses programas, prejudicando o engajamento dos servidores. Os resultados obtidos para a hipótese 4 quando comparados com a literatura existente sobre confiança organizacional e programas de bônus de produtividade no setor público indicam que a confiança é um fator importante para a adesão a programas de incentivos, especialmente quando os servidores percebem justiça, transparência e sustentabilidade no programa.

No que se refere à confiança nos resultados, os coeficientes negativos e altamente significativos para a variável "confianca_resultados" estão alinhados com estudos como o de Weibel, Rost e Osterloh (2010), que mostram que a percepção de resultados justos e mensuráveis afeta diretamente a adesão a incentivos de produtividade. Quando os servidores não confiam nos resultados ou nas métricas usadas para avaliar o desempenho, como evidenciado nos resultados da análise de regressão, há uma tendência de menor adesão ao programa de bônus. Bae (2023) reforça essa análise, destacando que programas

de remuneração por desempenho no setor público frequentemente resultam em insatisfação, especialmente quando os resultados são percebidos como inconsistentes ou injustos.

Além disso, o resultado da confiança na voz ativa e no *feedback* também se destaca como um fator importante. Os coeficientes negativos significativos para as variáveis "confianca_voz" e "confianca_feedback" mostram que servidores que não sentem ouvidos ou que não recebem *feedback* adequado são menos propensos a aderir ao programa de bônus. Esse resultado está respaldado pelos estudos de Frey *et al.* (2013) e de Ruffini *et al.* (2020) que destacam que a falta de participação nos processos organizacionais pode reduzir a motivação intrínseca, levando ao "*crowding-out*" da motivação e ao enfraquecimento da ética de trabalho no setor público.

A confiança na transparência e sustentabilidade do programa de bônus também mostrou um resultado positivo na adesão, como evidenciado pelos coeficientes positivos da variável "confianca_sustentavel". A OECD (2005) aponta que, quando os servidores públicos percebem que o programa é transparente e sustentável, eles tendem a aderir com mais facilidade. Da mesma forma, Bae (2023) destaca que a percepção de justiça e clareza nas metas é crucial para a aceitação dos programas de desempenho.

A percepção de que o bônus traz benefícios coletivos também reflete um resultado positivo na adesão, como mostrado nos coeficientes positivos para a variável "confianca_beneficotos". Este resultado está alinhado com o estudo de Perry, Engbers e Jun (2009), que argumentam que a percepção de justiça distributiva e de que os benefícios do programa são amplamente compartilhados dentro da equipe pode aumentar a adesão a programas de incentivo.

No entanto, Ruffini *et al.* (2020) alerta para os riscos de desengajamento moral quando os incentivos financeiros não são bem estruturados. Isso foi observado na análise atual, onde a falta de clareza nas metas e *feedback* levou a uma diminuição da adesão, reforçando a ideia de que incentivos mal gerenciados podem minar o compromisso com o desempenho.

É importante retomar neste momento o conceito de produtividade percebida e produtividade factual, pois de fato existe uma diferença entre a produtividade percebida e a factual, tendo em vista que o presente estudo trabalha com a produtividade percebida e pode existir uma perda no sentido de não saber se isso exatamente irá se materializar, mas ainda assim é essencial saber qual a produtividade percebida para entender qual a motivação do servidor diante de cada incentivo.

Conclui-se, portanto, que o uso da remuneração variável no setor público deve ser abordado com cautela. Os resultados desta pesquisa indicam que os incentivos financeiros podem sim aumentar a produtividade, mas não geram melhoria na qualidade das análises realizadas pelos servidores públicos. Isso implica que gestores precisam equilibrar cuidadosamente os incentivos financeiros com outras formas de motivação que reforcem o compromisso com os valores do serviço público, como o propósito social e a gratificação intrínseca. Sistemas de bonificação devem ser transparentes, justos e sustentáveis, de modo a garantir que os servidores não apenas atinjam metas quantitativas, mas também mantenham o alto nível de qualidade que o serviço público exige.

8. Considerações Finais

Os desafios associados à aplicação de bonificações no setor público são inúmeros e complexos. Embora a remuneração variável possa ser eficaz para aumentar a produtividade, é essencial que os sistemas de bonificação sejam desenhados de maneira justa, transparente e equilibrada, para que não comprometam a qualidade do trabalho e a motivação de longo prazo dos servidores. A literatura e os resultados do estudo do INSS sugerem que a chave para o sucesso desses programas está na combinação de incentivos financeiros com a valorização de fatores intrínsecos e na criação de uma cultura organizacional que promova tanto a produtividade quanto à qualidade. Como apontado por Ruffini *et al.* (2020), o desempenho no setor público não pode ser medido exclusivamente por indicadores quantitativos. Essa constatação ressalta a necessidade de um modelo de avaliação de desempenho mais equilibrado, que considere tanto a quantidade quanto a qualidade do trabalho realizado. Não é suficiente focar apenas no aumento de produtividade; é necessário garantir que a qualidade e o impacto social do serviço prestado não sejam sacrificados.

Outro aspecto importante é a confiança dos servidores no sistema de bonificação. A pesquisa demonstrou que a transparência e a percepção de justiça são importantes para garantir a adesão dos servidores. A falta de clareza nos critérios de avaliação e a percepção de desigualdade podem minar a confiança no sistema de bonificação. Nosike (2022) reforça a ideia de que, em ambientes públicos, a transparência e a equidade são elementos indispensáveis para garantir o sucesso de qualquer sistema de recompensas. A ausência desses elementos pode gerar insatisfação e resistência por parte dos servidores, diminuindo o resultado positivo esperado dos incentivos financeiros.

Um fator importante que surge desta pesquisa é que a literatura corrente muitas vezes não considera adequadamente as peculiaridades do setor público ao discutir a eficácia da remuneração variável. Muitos estudos partem de pressupostos baseados no setor privado que não capturam as diferenças estruturais e culturais que moldam o serviço público. A motivação no setor público é movida por fatores como estabilidade, serviço à comunidade e moralidade pública, elementos que não podem ser facilmente quantificados ou diretamente influenciados por incentivos financeiros. Isso implica que os modelos de remuneração variável que funcionam no setor privado não podem ser replicados sem adaptações no contexto do serviço público.

É importante destacar que a presente dissertação identifica outras correlações, além das hipóteses teorizadas, que não foram exploradas neste estudo porque serão abordados em trabalhos futuros. A nível de conhecimento, por exemplo na hipótese 3, na qual a variável dependente foi a adesão ao bônus foi possível averiguar que quanto maior a idade da pessoa menor a probabilidade de aderir ao bônus do INSS, semelhantes aos resultados encontrados por Kooij (2011); que homens têm maior probabilidade de aderir ao bônus que mulheres; que quanto maior o tempo de serviço maior a probabilidade de adesão ao bônus e; que a escolaridade não faz diferença na adesão ao bônus e que técnicos do seguro social tem maior probabilidade de adesão que analistas.

Portanto, com base no conhecimento adquirido ao longo desta dissertação, podemos afirmar que a remuneração variável tem potencial para impulsionar a produtividade no setor público, mas enfrenta limitações importantes. Essas limitações incluem o impacto sobre a qualidade do serviço e a necessidade de garantir que o sistema seja percebido como justo e transparente pelos servidores. Além disso, a motivação intrínseca dos servidores públicos, que é central para o engajamento de longo prazo, deve ser integrada às políticas de remuneração. A literatura existente muitas vezes subestima a complexidade do ambiente público e a importância de um equilíbrio entre incentivos extrínsecos e fatores intrínsecos que motivam os servidores.

Recomenda-se a priori, atrelar função financeira do bônus à função social do INSS unindo o melhor dos dois mundos: remuneração extrínseca e intrínseca. Identificar o que os servidores relatam como problema e melhorar o programa de bonificação. Subsidiariamente, recomenda-se que a implementação de bonificações no setor público seja cuidadosamente planejada, levando em consideração essas peculiaridades. Primeiramente, é fundamental desenvolver métricas de avaliação de desempenho que equilibrem quantidade e qualidade, de modo a garantir que o foco em metas quantitativas não comprometa a profundidade e a relevância do trabalho realizado. Além disso, garantir transparência e clareza nos critérios de bonificação é essencial para fortalecer a confiança dos servidores no sistema. Isso envolve uma comunicação clara e consistente sobre os objetivos e os critérios utilizados, permitindo que os servidores entendam como seu desempenho será avaliado.

A implementação de bonificações também deve estar alinhada com os valores e a missão do setor público. É importante que os gestores promovam uma cultura organizacional que reforce o compromisso com o bem público, garantindo que os servidores compreendam que os incentivos financeiros fazem parte de um esforço mais

amplo para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Uma cultura que valorize o impacto social e o serviço à comunidade pode ajudar a garantir que os servidores não vejam as bonificações apenas como uma recompensa financeira, mas como um reconhecimento de seu papel na construção de uma sociedade melhor.

Portanto, pode-se concluir que a remuneração variável pode ser uma ferramenta eficaz no setor público para melhorar a produtividade, desde que seja implementada com um entendimento profundo das motivações e expectativas dos servidores. As bonificações não devem apenas buscar maximizar o desempenho numérico, mas também garantir que os servidores mantenham seu compromisso com a qualidade e o impacto social de seu trabalho, reforçando os valores centrais do serviço público.

9. Referências Bibliográficas

AGHO, Augustine O.; MUELLER, Charles W.; PRICE, James L. Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human relations*, v. 46, n. 8, p. 1007-1027, 1993.

BAE, Kwang Bin. The effect of pay for performance on work attitudes in the private, public, and nonprofit sectors: A panel study from South Korea. *International Review of Administrative Sciences*, v. 89, n. 1, p. 186-201, 2023.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 3, p. 58-102, 1996.

BELARDINELLI, Paolo *et al.* Performance-related pay, fairness perceptions, and effort in public management tasks: a parallel encouragement design. *International Review of Administrative Sciences*, v. 89, n. 4, p. 1062-1078, 2023.

BELLÉ, Nicola. Performance-Related Pay and the CrowdingOut of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment. *Public Administration Review*, [s.l.], v. 75, Iss. 2, p. 230-241, 2015.

BORST, Rick T. *et al.* The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, v. 40, n. 4, p. 613-640, 2020.

BOWMAN, James S. The success of failure: the paradox of performance pay. *Review of Public Personnel Administration*, [s.l.], v. 30, n. 1, p. 70-88, 2010.

Brasil. (2020). Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020. Câmara dos Deputados.

BRASIL, Governo Federal, Portal de Dados Abertos. Disponível em: 88 <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/quadro-de-pessoal-em-atividade-consolidado>. Acesso em: 17 ago. 2024b.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública. Brasília: Seminário de, v. 6, p. 29-35, 2002.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*, v. 42, p. 391-410, 2008.

BRIGANTI, Paola *et al.* (Dis)satisfaction in pay-for-performance healthcare contexts: a meta-synthesis of qualitative literature. *International Journal of Public Sector Management*, v. 6/7, pág. 606-631, 2023.

BRYSON, Alex; FORTH, John; STOKES, Lucy. How much performance pay is there in the publicsector and what are its effects? *Human Resource Management Journal*, [s.l.], p. 581597, 2017.

Cabral, Flávio Garcia. "O princípio da eficiência administrativa na jurisprudência do TCU." *Revista de Direito Administrativo* 277.1 (2018): 151-174.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza *et al.* Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, v. 57, p. e2023-0061, 2023.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. *Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal*. 2016.

CARDONA, Francisco. *Performance related pay in the public service in OECD and EU member states*. Programme SIGMA de l'OCDE. Paris, 2006.

CARDOSO, Oscar Valente; SILVA JÚNIOR, Adir José da. Novidades da Medida Provisória n. 871/2019: qualidade de segurado e novo período de carência. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 24, n. 5724, 4 mar. 2019. Acesso em: 24 Mar. 2024.

CARVALHO, G.; MAFFINI, R. D. C. Coronavírus e o "Direito Administrativo da crise". *Consultor Jurídico [revista eletrônica]*. Opinião. São Paulo: ConJur, 2020. 24/03/2020, 4 f., 2020.

CHEN, Jason; HAJDA, Jakub; KALMENOVITZ, Joseph. Escaping pay for performance. *Jakub and Kalmenovitz, Joseph, Escaping Pay for Performance (March 16, 2024)*, 2024.

CHIEN, Grace CL *et al.* The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* v. 4, pág. 473-495, 2020.

CIVOLANI, Paula Teixeira Garcia. *Modelo recomendável para concessão de remuneração variável para executivos da alta gerência de companhia fechada*. 2020. Tese de Doutorado.

COELHO, Germano Araújo *et al.* Mecanismos políticos e tipos de participação na implementação do programa brasileiro de remuneração por desempenho PMAQ. *Revista Internacional de Gestão do Setor Público*, v. 6/7, pág. 563-577, 2023.

CORRÊA, Izabela *et al.* Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 71, n. 3, p. 476-503, 2020.

COSTA, Frederico Lustosa da. *Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas*. *Revista de Administração Pública*, v. 42, p. 829-874, 2008.

CHOI, Sungjoo; WHITFORD, Andrew B. Merit-based pay and employee motivation in federal agencies. *Issues in Governance Studies*, v. 63, n. 1, p. 1-10, 2013.

DE ASSIS, Luis Otávio Milagres; NETO, Mário Teixeira Reis. Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. *Gestão. Org.*, v. 9, n. 3, p. 585-614, 2011.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. (Ed.). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press, 2004.

DRUCKER, Peter F. *Tasks, responsibilities, practices*. New Yorks Row, p. 121-122, 1974.

DURANT, Robert F. *et al.* Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public administration review*, v. 66, n. 4, p. 505-514, 2006.

DWECK, E. Por que é imprescindível revogar o teto de gastos? In: DWECK, E.; ROSSI, P.; OLIVEIRA, A. L. M. (Org.) *Economia pós-pandemia: desmontando os mitos de austeridade fiscal e construindo um novo paradigma econômico*. São Paulo: Autonomia Literária, 2020.

FALCONER, Andres P.; FISCHER, Rosa Maria. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, p. 12-19, 1998.

FRANCO, Felipe VIEIRA *et al.* Remuneração Estratégica na Administração Pública. *Caderno de Administração*, v. 25, n. 1, p. 1-10, 2017.

FREY, Bruno S.; JEGEN, Reto. Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, v. 15, n. 5, p. 589-611, 2001.

FREY, Bruno S.; HOMBERG, Fabian; OSTERLOH, Margit. Organizational control and performance-based pay systems in the public service *Organization studies*, v. 34, n. 7, p. 949-972, 2013.

GLAESER, Daniel; VAN QUAQUEBEKE, Niels. The double-edged sword of financial incentive schemes. *Corporate Social Responsibility and Corporate Change: Institutional and Organizational Perspectives*, p. 205-219, 2019.

Gerhart, Barry and Fang, Meiyu, Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs (April 2015). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2, Issue 1, pp. 489-521, 2015, Available at
RN: <https://ssrn.com/abstract=2594271> or <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>

GIAMBIAGI, Fabio; HORTA, Guilherme Tinoco de Lima. O teto do gasto público: mudar para preservar. 2019.

GNEEZY, Uri; MEIER, Stephan; REY-BIEL, Pedro. When and why incentives (don't) work to modify behavior. *Journal of economic perspectives*, v. 25, n. 4, p. 191-210, 2011.

GUEDES-NETO, João Victor; PETERS, B. Guy. Working, shirking, and sabotage in times of democratic backsliding: An experimental study in Brazil. *Democratic backsliding and public administration*, p. 221-245, 2021.

GUIMARÃES, Silvio Campos; MARCONI, Nelson. O impacto da remuneração variável no desempenho do servidor público. 2017.

GUTHRIE, James P. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, v. 44, n. 1, p. 180-190, 2001.

HAN, João Hun; BARTOL, Kathryn M.; KIM, Seongsu. Strengthening the link between performance and wages: Leading roles of contingent rewards and profit sharing in the cross-level influence of individual performance wages. *Journal of Applied Psychology*, v. 2, p. 417, 2015.

HOUSTON, David J. Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, v. 10, n. 4, p. 713-728, 2000.

INAUEN, Emil *et al.* Monastic governance: Forgotten prospects for public institutions. *The American Review of Public Administration*, v. 40, n. 6, p. 631-653, 2010.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: *Corporate governance*. Gower, 2019. p. 77-132.

JURAEV, Alisher. Characteristics of benefits additional to position salary as incentives in public civil service. *Current approaches and new research in modern sciences*, v. 3, n. 3, p. 59-62, 2024.

KOOIJ, Dorien TAM *et al.* Age-related factors in work motivation: What we know and where we need to go. *Work and Stress, Journal of organizational behavior*, v. 32, n. 2, p. 197-225, 2011.

KOVACS, Roxanne J. *et al.* How are pay-for-performance schemes in healthcare designed in low- and middleincome countries? Typology and systematic literature review. *BMC Health Services Research*, v. 1-14, 2020.

KULIKOWSKI, Konrad; SEDLAK, Piotr. Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, v. 39, n. 1, pág. 343-353, 2020.

Lah, T. J., & Perry, J. L. (2008). The diffusion of the civil service reform act of 1978 in OECD Countries: A tale of two paths to reform. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (3), 282–299. doi:10.1177/0734371X08319950

LEITE, Rosimeire Ventura. O princípio da eficiência na administração pública. *Revista de direito administrativo*, v. 226, p. 251-264, 2001.

Leite, I. C. F. (2024). *Os efeitos da política de remuneração variável por desempenho no INSS: O programa de enfrentamento à fila da Previdência Social* (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

MANZOOR, Faiza; WEI, Longbao; ASIF, Maomé. Intrinsic rewards and employee performance as a mediating mechanism of employee motivation *Frontiers in psychology*, v. 12, p. 563070, 2021.

MARCOLINO, Heloísa *et al.* Avaliação de desempenho e remuneração variável no serviço público: o alinhamento das pessoas com a estratégia corporativa. 2011.

MARIANI, Laura; GIGLI, Sabrina; BANDINI, Federica. Pay-for-Performance and Other Practices: Alternative Paths for Human Resource Management Effectiveness in Public Social Care Organizations *Review of Public Personnel Administration* 2021, Vol. 41(1) 78–104, v. 41, n. 1, pág. 78-104, 2021.

MARIN, Lauro Kuester. Dissertação de Mestrado: remuneração variável no serviço público. São Paulo: PUC-SP, 2018. p. 212.

MARIN, Lauro Kuester. Remuneração variável no serviço público: um estudo da experiência da remuneração variável em carreiras do serviço público do Estado de São Paulo. Editora Dialética, 2022.

Medida Provisória Nº 739, de 7 de julho de 2016. Altera a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social, e institui o Bônus Especial de Desempenho Institucional por Perícia Médica em Benefícios por Incapacidade. Disponível em: Acesso em: 26 de mar. 2024.

Medida Provisória Nº 767, de 6 de janeiro de 2017. Altera a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social, e a Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, que dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória da Carreira de Perito Médico Previdenciário e da Carreira de Supervisor Médico-Pericial, e institui o Bônus Especial de Desempenho Institucional por Perícia Médica em Benefícios por Incapacidade. Disponível em: Acesso em: 20 mar. 2024.

Medida Provisória Nº 871, de 18 de janeiro de 2019. Institui o Programa Especial para Análise de Benefícios com Índícios de Irregularidade, o Programa de Revisão de Benefícios por Incapacidade, o Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios com Índícios de Irregularidade do Monitoramento Operacional de Benefícios e o Bônus de Desempenho Institucional por Perícia Médica em Benefícios por Incapacidade, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv871.htm. Acesso em: 26 de mar. 2024.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, v. 69, n. 3, p. 372, 1984.

- MIRANDA, Vanessa Ferreira. O déficit previdenciário enquanto justificativa para a edição da MP 871/2019, intitulada pente-fino. 2019.
- MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. Revista do Serviço Público, v. 51, n. 2, p. 105-119, 2000.
- MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.
- MUDHOFAR, Muhammad *et al.* The effect of performance allowances on motivation, employees' work achievement and organizational performance in Government Offices. Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal), v. 11, n. 1, p. 101-110, 2021.
- NETO, Mário Teixeira Reis; DE ASSIS, Luis Otávio Milagres. Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade. Gestão & Regionalidade, v. 26, n. 76, 2010.
- NG, Thomas WH; FELDMAN, Daniel C. The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. Personnel psychology, v. 63, n. 3, p. 677-718, 2010.
- NIEBUHR, J. D. M. Regime emergencial de contratação pública para o enfrentamento à pandemia de COVID-19. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- Niskanen, William A. "The peculiar economics of bureaucracy." The American Economic Review 58.2 (1968): 293-305.
- NOSIKE, Chukwunonso Joseph; NOSIKE, Oluchukwu Nosike. The Effect of Extrinsic Reward on Employee Performance in the Public Sector. International Journal of Innovative Research and Advanced Studies, S, v. 9, n. 2, p. 5-20, 2022.
- NOTA TÉCNICA Nº 1/2023/DOCA/CADR/CGREC/DIRBEN-INSS PROCESSO Nº 35014.038023/2023-17 -elaborada pela Diretoria de Benefícios e Relacionamento com o Cidadão – Dirben;Coordenação-Geral de Relacionamento com o Cidadão – CGREC;Coordenação de Administração de Resultados – CADR Divisão de Organização das Centrais de Análise – Doca em 13/11/2020
- NYBERG, Anthony J.; PIEPER, Jenna R.; TREVOR, Charlie O. The effect of pay for performance on future employee performance: Integrating psychological and economic principles in a contingency perspective. Administration Magazine, v. 7, p. 1753-1783, 2016.
- OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Performance related pay policies for government employees. Paris: OECD Publishing, 2005.
- OUCHI, William G. Markets, bureaucracies, and clans. In: Management Control Theory. Routledge, 2019. p. 343-356.

PAAIS, Maartje; PATTIRUHU, Jozef R. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 8, pág. 577-588, 2020.

PARK, Sanghee; STURMAN, Michael C. Evaluating form and functionality of pay - for - performance plans: The relative incentive and sorting effects of merit pay, bonuses, and long - term incentives. *Human Resource Management*, v. 55, n. 4, p. 697-719, 2016.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, v. 47, n. 1, p. 07-40, 1996.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma nova gestão para um novo Estado. *Revista do Serviço Público*, v. 52, n. 1, p. 5-24, 2001.

PERRY, James L.; WISE, Lois Recascino. The motivational bases of public service. *Public administration review*, p. 367-373, 1990.

PERRY, James L. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996.

PERRY, James L.; HONDEGHEM, Annie (Ed.). **Motivation in public management: The call of public service**. Oxford University Press, USA, 2008.

PERRY, James L.; ENGBERS, Trent A.; JUN, So Y. Back to the future? Performance related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, [s.l.], v. 69, n. 1, p. 1-31, 2009.

PNUD Brasil. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Apoio à Preparação, Resposta e Recuperação Brasileira ao Impacto da COVID-19, 2020.

Disponível em

<<https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/manuais/PNUD%20Brasil%20COVID19.pdf>>. Acesso em: 17 ago. de 2024.

Pollitt, Christopher; Dan, Sorin. The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis. 2011.

POLLITT, Christopher; DAN, Sorin. The Impact of New Public Management (NPM) Reforms in Europe. European Commission: COCOPS European Policy Brief, December, p. 1-8, 2011.

POLLITT, Christopher, and Geert Bouckaert. "Assessing Public Management Reforms: An International Perspective." *Public Service Magazine*, vol. 53, no. 3, pp. 7-31, 2002.

REN, Ting; FANG, Ruoliano; YANG, Zhen. The impact of perceived pay-for-performance and pay-level satisfaction on employees' work attitudes and extra-role behaviors: An investigation of moderating effects. *Chinese Journal of Human Resource Management*, vol. 2, p. 94-113, 2017.

RUFFINI, Renato *et al.* Is merit pay changing ethos in public administration?. *Cogent Business & Management*, v. 7, n. 1, p. 1724703, 2020.

RUSSO, Daniel. Programas de incentivo na segurança pública no Brasil: estudo dos incentivos relacionados ao sistema universal de remuneração variável por desempenho na segurança pública. 2024.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, p. 64-80, 2008.

SHAW, Jason D.; GUPTA, Nina. Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, v. 25, n. 3, p. 281-293, 2015.

SHAW, Jason D.; MITRA, Atul. The science of pay-for-performance systems: Six facts that all managers should know. *WorldatWork Journal*, v. 26, n. 3, p. 19-27, 2017.

SINGH, Neha S. *et al.* A realistic analysis to assess for whom, under what conditions and how pay-for-performance programs work in low- and middle-income countries- *Social Sciences and Medicine*, v. 270, p. 113624, 2021.

TULLOCK, Gordon, Gordon L. Brady, and Arthur Seldon. *Government failure: a primer in public choice*. Cato Institute, 2002.

VANDENABEELE, Wouter. Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, v. 9, n. 4, p. 545-556, 2007.

VERMEEREN, Brenda. Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, v. 83, n. 4, p. 717-737, 2017.

WALL, Toby D. et al. On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, v. 57, n. 1, p. 95-118, 2004.

WEBER, Max. *Conceitos sociológicos fundamentais*. Leya, 2019.

WEIBEL, A.; ROST, K.; OSTERLOH, M. Pay for performance in the public sector benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s.l.], v. 20, p. 387-412, 2010.

WORLD HEALTH ORGANIZATION *et al.* Rational use of personal protective equipment for coronavirus disease (COVID-19) and considerations during severe shortages: interim guidance, 6 April 2020. World Health Organization, 2020.

WRIGHT, Bradley E. Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of public administration research and theory*, v. 11, n. 4, p. 559-586, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário sobre a Influência da Remuneração Variável na Produtividade

Bloco Dados Demográficos:

1- Qual é a sua idade?

- Menos de 25 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55-64 anos
- 65 anos ou mais

2- Qual é o seu gênero?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não informar

3- Qual seu cargo?

- Técnico do Seguro Social
- Analista do Seguro Social
- Outro. Por favor, informar:

4- Área de lotação

- Finalística
- Área Meio

5- Você era titular de alguma das funções abaixo, anteriormente a implementação do bônus de produtividade no INSS?

- Gerente de APS
- Gerente Executivo
- Superintendente
- Chefe de Setor
- Chefe de Divisão
- Chefe de Seção
- Outra função. Especificar
- Não possui função

6- Há quanto tempo você trabalha no serviço público?

- Menos de 1 ano
- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- Mais de 20 anos

7- Qual é a sua escolaridade?

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização/MBA
- Mestrado
- Doutorado

8- Qual a sua Modalidade de Trabalho:

- Teletrabalho Integral
- Teletrabalho parcial
- Presencial

9- Você faz parte de qual Superintendência?

- SR I
- SR II
- SR III
- SRNCO
- SRNE
- SRSUL
- Direção Central

BLOCO2

10- Você participa(ou) do programa de bônus de produtividade BMOB e/ou TERF e/ou PEFPS?

- Sim
- Não

BLOCO NAOBONUS: Aqui, caso a resposta seja NÃO, será criado outro bloco para os que responderam "Não", a fim de entender a decisão de não participar.

11- Você estaria disposto a participar do programa de bônus de produtividade no futuro se houvesse mudanças no valor pago pela tarefa?

- Sim
- Não

12- O quanto você concorda com cada uma das seguintes razões para "**NÃO PARTICIPAR**" do programa de bônus de produtividade?

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Falta de equidade na distribuição de acessos					
Preferência por outros tipos de reconhecimento					
Insatisfação com o pedágio para ter acesso ao bônus					
Falta de treinamento e formação continuada para executar as tarefas do bônus					

Falta apoio dos meus superiores para aderir ao bônus					
É um adicional temporário que não incorpora na aposentadoria					
Achei o programa muito complexo					
Há muitas regras que invalidam as tarefas e o pagamento desta é incerto					
Falta um sistema que mostre em tempo real os resultados do bônus para que eu veja os resultados do programa					

BLOCO SIMBONUS: Caso a resposta 12 seja SIM, será criado outro bloco a fim de entender a decisão de participar e será direcionado a pergunta/resposta 18

13- Há quanto tempo você participa do programa de bônus de produtividade?

- () menos de 1 ano
- () 1 ano
- () 2 anos
- () 3 anos
- () 4 anos
- () 5 anos

14-O quanto você concorda com cada uma das seguintes razões para "**PARTICIPAR**" do programa de bônus de produtividade?

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Ausência de aumentos salariais					
Adesão ao teletrabalho					
O bônus é uma forma de reconhecimento do meu trabalho					
Possuo empréstimos consignados que comprometem a minha renda					
O bônus me torna mais competitivo					
O bônus me estimula a estudar mais					
Acredito nos resultados do bônus do INSS					

Obtive apoio dos meus superiores para aderir ao bônus					
As informações sobre o bônus foram claras					

BLOCO PERGUNTAS COMUNS

15- O quanto você concorda com as seguintes frases?

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Os objetivos estabelecidos para o bônus de produtividade são alcançáveis dentro do meu escopo de trabalho.					
O esforço necessário para alcançar os objetivos do bônus de produtividade vale a recompensa oferecida.					
Os incentivos financeiros relacionados ao desempenho me motivam					

16- Você acha que o bônus de produtividade diminuiu a fila de processos do INSS?

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Neutro
- () Concordo
- () Concordo totalmente

17- Na sua opinião, o bônus de produtividade deveria ser mantido, ajustado ou eliminado?

- () Mantido como está
- () Ajustado
- () Extinto

18- Na sua opinião, o bônus de produtividade impacta a sua motivação para trabalhar?

- () Muito negativamente
- () Negativamente
- () Neutro
- () Positivamente
- () Muito positivamente

19- O quanto você concorda com as seguintes frases?

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente

Estou satisfeito com meu trabalho atual					
Gosto deste trabalho.					
Eu sinto que este trabalho é gratificante.					

20-O quanto você concorda com cada uma das seguintes afirmações sobre o programa de bônus de produtividade do INSS?

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Falta informações claras sobre o programa					
Falta confiança nos resultados do programa					
O programa é benéfico para todos os envolvidos					
Tenho confiança de que os resultados do programa são precisos e bem documentados					
O programa é administrado de maneira transparente					
O programa contribui positivamente para o ambiente de trabalho.					
Recebo <i>feedback</i> suficiente sobre o					

andamento do programa.					
Acredito que o programa é benéfico para a minha organização					
O programa é implementado de maneira eficiente.					
Sinto que tenho voz no programa para contribuir para melhorias.					
As metas estabelecidas pelo programa são atingíveis.					
Confio que o programa é sustentável a longo prazo.					

BLOCO CONTROLE:

Imagine o seguinte cenário: O INSS decidiu implementar uma nova força-tarefa para resolver o problema da fila de requerimentos que aguardam análise. Para isto, o INSS decidiu contactar um grupo de servidores responsável pela análise destes benefícios. Por e-mail, o INSS explicou aos servidores que, ao aumentar sua produtividade, **poderiam reduzir a fila de requerimentos.**

21-Na sua opinião, qual o impacto que esta medida teria na quantidade de processos analisados pelos servidores?

- 1 - Diminuiria muito
- 2 - Diminuiria um pouco
- 3 - Permaneceria a mesma
- 4 - Aumentaria um pouco
- 5 - Aumentaria muito

22-Na sua opinião, qual o impacto que esta medida teria na qualidade das análises realizadas pelos servidores?

- 1 - Diminuiria muito
- 2 - Diminuiria um pouco
- 3 - Permaneceria a mesma
- 4 - Aumentaria um pouco
- 5 - Aumentaria muito

BLOCO TRATAMENTO1

Imagine o seguinte cenário: O INSS decidiu implementar uma nova força-tarefa para resolver o problema da fila de requerimentos que aguardam análise. Para isto, o INSS decidiu contactar um grupo de servidores responsável pela análise destes benefícios. Por e-mail, o INSS explicou aos servidores que, ao aumentar sua produtividade, **ajudariam no papel social do INSS em atender os cidadãos mais carentes.**

23-Na sua opinião, qual o impacto que esta medida teria na quantidade de processos analisados pelos servidores?

- 1 - Diminuiria muito
- 2 - Diminuiria um pouco
- 3 - Permaneceria a mesma
- 4 - Aumentaria um pouco
- 5 - Aumentaria muito

24-Na sua opinião, qual o impacto que esta medida teria na qualidade das análises realizadas pelos servidores?

- 1 - Diminuiria muito
- 2 - Diminuiria um pouco
- 3 - Permaneceria a mesma
- 4 - Aumentaria um pouco
- 5 - Aumentaria muito

BLOCO TRATAMENTO2

Imagine o seguinte cenário: O INSS decidiu implementar uma nova força-tarefa para resolver o problema da fila de requerimentos que aguardam análise. Para isto, o INSS decidiu contactar um grupo de servidores responsável pela análise destes benefícios. Por e-mail, o INSS explicou aos servidores que, ao aumentar sua produtividade, **receberiam uma remuneração adicional.**

25-Na sua opinião, qual o impacto que esta medida teria na quantidade de processos analisados pelos servidores?

- 1 - Diminuiria muito
- 2 - Diminuiria um pouco
- 3 - Permaneceria a mesma
- 4 - Aumentaria um pouco
- 5 - Aumentaria muito

26-Na sua opinião, qual o impacto que esta medida teria na qualidade das análises realizadas pelos servidores?

- 1 - Diminuiria muito
- 2 - Diminuiria um pouco
- 3 - Permaneceria a mesma
- 4 - Aumentaria um pouco
- 5 - Aumentaria muito

BLOCO QUALITATIVO:

27-Escreva em poucas palavras qual a sua opinião sobre os Programas de Bonificação do INSS (BMOB/TERF e PEFPS):

APÊNDICE B - Script usado no *software* R

```
#####  
#####  
#####  
#####  
##### Preparação do R  
#####  
#####  
#####  
#####  
install.packages("stargazer")  
  
## Abrir pacotes relevantes  
library(qualtRics) # Baixa dados do Qualtrics  
library(dplyr) # Pacote para manipulação de dados  
library(marginaleffects) # Gera gráficos com probabilidades previstas  
library(RCT) # Faz a "balance table" (tabela de balanceamento da distribuição  
# dos participantes no experimento)  
  
## Importa os dados do Qualtrics  
dados <- read_survey("dados.csv")  
  
## Filtra dados relevantes (!!! Lembrar de mudar para "Endereço IP")  
dados <- dados %>%  
  filter(Status == "Endereço IP") %>% # Excluindo respostas com status inválido  
  filter(Progress == 100) # Mantendo apenas respostas completas (100% de  
progresso)  
  
#####  
#####  
#####  
#####  
##### Preparação dos dados: Transforma variáveis categóricas em variáveis  
numéricas  
#####  
#####  
#####  
#####  
  
###  
# Comprometimento  
###  
  
# Comprometimento 1: Satisfacao  
dados <- dados %>%
```

```

mutate(comprometimento_satisfacao = case_when(
  comprometimento_1 == "Concordo totalmente" ~ 5,
  comprometimento_1 == "Concordo" ~ 4,
  comprometimento_1 == "Neutro" ~ 3,
  comprometimento_1 == "Discordo" ~ 2,
  comprometimento_1 == "Discordo totalmente" ~ 1,
  TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
))

```

Comprometimento 2: Gosto

```
dados <- dados %>%
```

```

mutate(comprometimento_gosto = case_when(
  comprometimento_2 == "Concordo totalmente" ~ 5,
  comprometimento_2 == "Concordo" ~ 4,
  comprometimento_2 == "Neutro" ~ 3,
  comprometimento_2 == "Discordo" ~ 2,
  comprometimento_2 == "Discordo totalmente" ~ 1,
  TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
))

```

Comprometimento 3: Gratificante

```
dados <- dados %>%
```

```

mutate(comprometimento_gratificante = case_when(
  comprometimento_3 == "Concordo totalmente" ~ 5,
  comprometimento_3 == "Concordo" ~ 4,
  comprometimento_3 == "Neutro" ~ 3,
  comprometimento_3 == "Discordo" ~ 2,
  comprometimento_3 == "Discordo totalmente" ~ 1,
  TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
))

```

```
###
```

Confiança

```
###
```

```
dados <- dados %>%
```

```

mutate(confianca_informacoes = case_when(
  confianca_1 == "Concordo totalmente" ~ 5,
  confianca_1 == "Concordo" ~ 4,
  confianca_1 == "Neutro" ~ 3,
  confianca_1 == "Discordo" ~ 2,
  confianca_1 == "Discordo totalmente" ~ 1,
  TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
))

```

```
dados <- dados %>%
```

```

mutate(confianca_resultados = case_when(
  confianca_2 == "Concordo totalmente" ~ 5,
  confianca_2 == "Concordo" ~ 4,
  confianca_2 == "Neutro" ~ 3,

```

```

    confianca_2 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_2 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca_beneficotos = case_when(
    confianca_3 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_3 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_3 == "Neutro" ~ 3,
    confianca_3 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_3 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca_resultadosprecisos = case_when(
    confianca_4 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_4 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_4 == "Neutro" ~ 3,
    confianca_4 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_4 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca_transparente = case_when(
    confianca_5 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_5 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_5 == "Neutro" ~ 3,
    confianca_5 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_5 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca_ambientetrabalho = case_when(
    confianca_6 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_6 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_6 == "Neutro" ~ 3,
    confianca_6 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_6 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca_feedback = case_when(
    confianca_7 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_7 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_7 == "Neutro" ~ 3,

```

```

    confianca_7 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_7 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca_beneficoorg = case_when(
    confianca_8 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_8 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_8 == "Neutro" ~ 3,
    confianca_8 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_8 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca_eficiente = case_when(
    confianca_9 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_9 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_9 == "Neutro" ~ 3,
    confianca_9 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_9 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca_voz = case_when(
    confianca_10 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_10 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_10 == "Neutro" ~ 3,
    confianca_10 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_10 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca metas = case_when(
    confianca_11 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_11 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_11 == "Neutro" ~ 3,
    confianca_11 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_11 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

```

```

dados <- dados %>%
  mutate(confianca_sustentavel = case_when(
    confianca_12 == "Concordo totalmente" ~ 5,
    confianca_12 == "Concordo" ~ 4,
    confianca_12 == "Neutro" ~ 3,

```

```

    confianca_12 == "Discordo" ~ 2,
    confianca_12 == "Discordo totalmente" ~ 1,
    TRUE ~ NA_real_ # Caso haja algum valor diferente
  ))

####
# Outras variáveis
####

# Adesão ao Bônus: Transformar em binária (1 aderiu, 0 não)
dados <- dados %>%
  mutate(adesao_bonus = ifelse(direcionadora == "Sim", 1, 0))

# Controle: Função Gratificada: Transformar em binária (1 tem, 0 não tem)
dados <- dados %>%
  mutate(funcao_gratificada = ifelse(funcao == "Não possuía função", 0, 1))

# Controle: Escolaridade (1 a 5)
dados <- dados %>%
  mutate(n_escolaridade = case_when(
    escolaridade == "Ensino Médio" ~ 1,
    escolaridade == "Graduação" ~ 2,
    escolaridade == "Especialização/MBA" ~ 3,
    escolaridade == "Mestrado" ~ 4,
    escolaridade == "Doutorado" ~ 5
  ))

# Controle: Tempo de serviço ( 1 a 6)
dados <- dados %>%
  mutate(n_tempodeservico = case_when(
    tempodeservico == "Menos de 1 ano" ~ 1,
    tempodeservico == "1-5 anos" ~ 2,
    tempodeservico == "6-10 anos" ~ 3,
    tempodeservico == "11-15 anos" ~ 4,
    tempodeservico == "16-20 anos" ~ 5,
    tempodeservico == "Mais de 20 anos" ~ 6
  ))

# Controle: Gênero (homem é 1, outros 0)
dados <- dados %>%
  mutate(n_homem = ifelse(
    genero == "Masculino", 1, 0
  ))

# Controle: Idade (1 a 6)
dados <- dados %>%
  mutate(n_idade = case_when(
    idade == "Menos de 25 anos" ~ 1,
    idade == "25-34 anos" ~ 2,

```

```
idade == "35-44 anos" ~ 3,
idade == "45-54 anos" ~ 4,
idade == "55-64 anos" ~ 5,
idade == "65 anos ou mais" ~ 6
))
```

```
# Controle: Cargo (Técnico, Analista e Outro)
dados <- dados %>%
  mutate(cargo = case_when(
    cargo == "Analista do Seguro Social" ~ "Analista",
    cargo == "Técnico do Seguro Social" ~ "Técnico",
    cargo == "Outro. Por favor, informar:" ~ "Outro"
  ))
```

```
#####
#####
#####
##### Tabelas descritivas dos dados demográficos
#####
#####
#####
#####
```

```
table(dados$direcionadora)
table(dados$genero)
table(dados$idade)
table(dados$arealotacao)
table(dados$tempodeservico)
table(dados$funcao)
table(dados$escolaridade)
table(dados$mudancas)
table(dados$cargo)
table(dados$modalidadedetrabalho)
table(dados$sr)
```

```
#####
#####
#####
##### Hipótese 1: Experimento
#####
#####
#####
```

```
###
# Preparação das variáveis
###
```

```

# Condição experimental: Controle, Tratamento 1 e Tratamento 2
dados <- dados %>%
  mutate(condicao = case_when(
    !is.na(controle_quant1) ~ "Controle",
    !is.na(trat1_quant1) ~ "Tratamento 1",
    !is.na(trat2_quant1) ~ "Tratamento 2"
  ))

# Criando a variável dependente (exp_quant1) para medir a resposta à vinheta
quantitativa
dados <- dados %>%
  mutate(exp_quant1 = case_when(
    !is.na(controle_quant1) ~ controle_quant1,
    !is.na(trat1_quant1) ~ trat1_quant1,
    !is.na(trat2_quant1) ~ trat2_quant1
  ))

# Criando variável dependente (exp_quali) para a vinheta qualitativa
dados <- dados %>%
  mutate(exp_quali = case_when(
    !is.na(controle_qual1) ~ controle_qual1,
    !is.na(trat1_quali) ~ trat1_quali,
    !is.na(trat2_quali) ~ trat2_quali
  ))

# Convertendo respostas para quantidade para valores numéricos na escala Likert
dados <- dados %>%
  mutate(exp_quant1_num = case_when(
    exp_quant1 == "Aumentaria muito" ~ 5,
    exp_quant1 == "Aumentaria um pouco" ~ 4,
    exp_quant1 == "Permaneceria a mesma" ~ 3,
    exp_quant1 == "Diminuiria um pouco" ~ 2,
    exp_quant1 == "Diminuiria muito" ~ 1
  ))

# Convertendo respostas para qualidade para valores numéricos na escala Likert
dados <- dados %>%
  mutate(exp_quali_num = case_when(
    exp_quali == "Aumentaria muito" ~ 5,
    exp_quali == "Aumentaria um pouco" ~ 4,
    exp_quali == "Permaneceria a mesma" ~ 3,
    exp_quali == "Diminuiria um pouco" ~ 2,
    exp_quali == "Diminuiria muito" ~ 1
  ))

###
# Teste estatístico
###

```

```

# Rodando a regressão para a variável qualitativa
reg_h1_quali <- lm(exp_quali_num ~ condicao, data = dados)

# Rodando a regressão para a variável quantitativa
reg_h1_quanti <- lm(exp_quanti_num ~ condicao, data = dados)

# Mostrando os resultados
stargazer(reg_h1_quanti, reg_h1_quali,
          type = "text")

#####
#####
##### Hipótese 2: Comprometimento causa adesão ao bônus?
#####
#####
#####

# Regressão linear (MQO)
reg_linear_h2 <- lm(adesao_bonus ~
  comprometimento_satisfacao +
  comprometimento_gosto +
  comprometimento_gratificante +
  funcao_gratificada +
  n_idade +
  n_homem +
  n_tempodeservico +
  n_escolaridade +
  funcao_gratificada +
  cargo,
  data = dados)

# Regressão logística (logit)
reg_logistica_h2 <- glm(adesao_bonus ~
  comprometimento_satisfacao +
  comprometimento_gosto +
  comprometimento_gratificante +
  funcao_gratificada +
  n_idade +
  n_homem +
  n_tempodeservico +
  n_escolaridade +
  cargo,
  data = dados,
  family = binomial)

# Mostrar os resultados
stargazer(reg_linear_h2, reg_logistica_h2,

```

```
type = "text")
```

```
#####  
#####  
#####  
#####  
##### Hipótese 3: Função comissionada impacta adesão ao bônus?  
#####  
#####  
#####  
#####
```

```
# Regressão linear (MQO)  
reg_linear_h3 <- lm(adesao_bonus ~  
  funcao_gratificada +  
  n_idade +  
  n_homem +  
  n_tempodeservico +  
  n_escolaridade +  
  cargo,  
  data = dados)
```

```
# Regressão logística  
reg_logistica_h3 <- glm(adesao_bonus ~  
  funcao_gratificada +  
  n_idade +  
  n_homem +  
  n_tempodeservico +  
  n_escolaridade +  
  cargo,  
  data = dados,  
  family = binomial)
```

```
# Mostrar os resultados  
stargazer(reg_linear_h3,reg_logistica_h3,  
  type = "text")
```

```
#####  
#####  
#####  
#####  
##### Hipótese 4: Confiança no bônus e adesão  
#####  
#####  
#####  
#####
```

```
# Regressão linear (MQO)
```

```

reg_linear_h4 <- lm(adesao_bonus ~
  confianca_informacoes +
  confianca_transparente +
  confianca_eficiente +
  confianca_resultados +
  confianca_ambientetrabalho +
  confianca_voz +
  confianca_beneficotodos +
  confianca_feedback +
  confianca_metas +
  confianca_resultadosprecisos +
  confianca_beneficoorg +
  confianca_sustentavel +
  funcao_gratificada +
  n_idade +
  n_homem +
  n_tempodeservico +
  n_escolaridade +
  cargo,
  data = dados)

```

Regressão logística

```

reg_logistica_h4 <- glm(adesao_bonus ~
  confianca_informacoes +
  confianca_transparente +
  confianca_eficiente +
  confianca_resultados +
  confianca_ambientetrabalho +
  confianca_voz +
  confianca_beneficotodos +
  confianca_feedback +
  confianca_metas +
  confianca_resultadosprecisos +
  confianca_beneficoorg +
  confianca_sustentavel +
  funcao_gratificada +
  n_idade +
  n_homem +
  n_tempodeservico +
  n_escolaridade +
  cargo,
  data = dados,
  family = binomial)

```

Mostrar os resultados

```

stargazer(reg_linear_h4, reg_logistica_h4,
  type = "text")

```