

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ECONOMIA
GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

Tiago Labanca Guberman

**O papel dos salários e demais incentivos no setor público: uma revisão de
literatura**

Juiz de Fora
2023

Tiago Labanca Guberman

**O papel dos salários e demais incentivos no setor público: uma revisão de
literatura**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: PhD. Laura de Carvalho Schiavon

Juiz de Fora
2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Guberman, Tiago Labanca.

O papel dos salários e demais incentivos no setor público : uma revisão de literatura / Tiago Labanca Guberman. -- 2023.

45 p.

Orientadora: Laura de Carvalho Schiavon

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Economia, 2023.

1. Salários. 2. Incentivos financeiros. 3. Performance. 4. Servidor público. I. Schiavon, Laura de Carvalho, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
REITORIA - FACECON - Depto. de Economia

FACULDADE DE ECONOMIA / UFJF

ATA DE APROVAÇÃO DE MONOGRAFIA II (MONO B)

Na data de 05/07/2023, a Banca Examinadora, composta pelos
professores 1 – Laura de Carvalho Schiavon - orientador; e

2 – Lourival Batista de Oliveira Junior,

reuniu-se para avaliar a monografia do acadêmico Tiago Labanca Guberman, intitulada: Opapel dos salários e demais incentivos no setor público: uma revisão de literatura.

Após primeira avaliação, resolveu a Banca sugerir alterações ao texto apresentado, conforme relatório sintetizado pelo orientador. A Banca, delegando ao orientador a observância das alterações propostas, resolveu APROVAR a referida monografia

ASSINATURA ELETRÔNICA DOS PROFESSORES AVALIADORES



Documento assinado eletronicamente por Laura de Carvalho Schiavon, Professor(a), em 05/07/2023, às 17:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por Lourival Batista de Oliveira Junior, Professor(a), em 07/07/2023, às 10:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do

[Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador 1354140 e o código CRC 10DC4CCC.

Referência: Processo nº 23071.926548/2023-48

SEI nº 1354140

AGRADECIMENTOS

Neste momento de realização agradeço, em primeiro lugar, a Deus por ter me concedido as condições necessárias para a busca dos meus objetivos, principalmente saúde em todos os momentos, e proteção nas estradas ao viajar à Juiz de Fora. Gostaria de agradecer enormemente aos meus pais, Marta e Jorge, por terem sempre me apoiado e auxiliado, de todas as maneiras possíveis, durante toda a minha educação, desde o jardim de infância. Também sou grato a meu irmão Rafael, pelo companheirismo nos momentos difíceis e a meus avós, Regina, Laurice e Carlos Henrique, por sempre me valorizarem em momentos em que me senti rejeitado, bem como a meu avô Alberto, que tenho por certo nunca ter deixado de olhar por mim durante todo esse período, mesmo não presente fisicamente. Com muita alegria e, ao mesmo tempo, tristeza pelos momentos que não voltarão, agradeço a todos os meus amigos de faculdade, que fizeram com que, em três anos vivendo sozinho em Juiz de Fora, eu nunca tenha experimentado a solidão. Em especial, gostaria de agradecer aos meus amigos que me receberam em suas casas, com toda a boa vontade, durante os momentos em que não tive lugar para dormir em Juiz de Fora nos dias de aula: Rodrigo Carvalho, Gabriel Cabral, Flávia Esposito, Pedro Ratto, Lucas Portugal, Hugo Tavares, Lorrane Stefani e Nathália Martins. Agradeço a meus colegas de trabalho, que me auxiliaram, animaram e facilitaram minhas idas às aulas em Juiz de Fora, bem como à minha psicóloga, Marcelle Mattos, pelo apoio nos momentos de dificuldade. Além disso, agradeço a todos os amigos, colegas de apartamento, e professores, em especial à minha orientadora Laura, que me auxiliaram em meu caminho durante esse período. Também gostaria de deixar meu agradecimento a meus amigos Setímio Tito e Felipão, por me animarem em momentos de tristeza, e Lucas Ferro, pela parceria de muitos anos.

RESUMO

No senso comum, há uma divisão de opiniões relacionadas à qualidade dos serviços públicos ofertados ao redor do mundo, comumente questionada de maneira geral. Nesse sentido, a magnitude da remuneração dos servidores públicos, que muitas vezes também são alvos de críticas, pode ser um fator determinante na efetividade da entrega de serviços essenciais à população, como segurança, saúde e educação, mas não se sabe até que ponto. Tendo esses aspectos em vista, o objetivo deste estudo foi, através de uma revisão bibliográfica sistemática, analisar o papel da remuneração do servidor público sobre a sua performance. Nesse sentido, são analisadas três formas de remuneração que podem exercer incentivos aos trabalhadores: salários, incentivos variáveis por performance e incentivos de ascensão de carreira. Dessa forma, os resultados analisados indicam que motivação através da oferta de bens materiais, principalmente em dinheiro, é capaz de elevar a performance dos servidores públicos, atrair a esse setor indivíduos mais qualificados, bem como reduzir o absenteísmo. No entanto, foram encontradas particularidades que podem reduzir ou até anular os efeitos positivos, como a redução no nível de motivação intrínseca aos funcionários em determinados casos e a criação de problemas multitarefa. Portanto, observou-se que os incentivos possuem grande potencial de elevação na performance dos servidores públicos, porém, o contexto em que são inseridos e suas eventuais implicações devem ser levados em consideração.

Palavras-chave: Salários. Incentivos financeiros. Performance. Servidor público.

ABSTRACT

In common sense, there is a division of opinions regarding the quality of public services offered around the world, which is commonly questioned in general. In this sense, the magnitude of the remuneration of civil servants, who are often also targets of criticism, may be a determining factor in the effectiveness of essential services delivery to population, such as security, health and education, but it is not known to what extent. Bearing these aspects in mind, the objective of this study was, through a systematic bibliographic review, to analyze the role of public servants' remuneration on their performance. In this sense, three forms of remuneration that can provide incentives to workers are analyzed: wages, variable incentives based on performance and career advancement incentives. Thus, the analyzed results indicate that motivation through the offer of material goods, mainly in cash, is capable of increasing the performance of public servants, attracting more qualified individuals to this sector, as well as reducing absenteeism. However, were found particularities that can reduce or even nullify the positive effects, such as the reduction in the level of intrinsic motivation of employees in certain cases and the creation of multitasking problems. Therefore, it was observed that the incentives have great potential to increase the performance of public servants, however, the context in which they are inserted and their possible implications must be taken into account.

Keywords: Salaries. Financial incentives. Performance. Public servants.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	O PAPEL DOS SALÁRIOS SOBRE A PERFORMANCE DO SERVIDOR PÚBLICO	9
3	O PAPEL DOS INCENTIVOS FINANCEIROS SOBRE A PERFORMANCE DO SERVIDOR PÚBLICO	12
4	O PAPEL DOS INCENTIVOS DE CARREIRA SOBRE A PERFORMANCE DOS SERVIDORES PÚBLICOS	28
5	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE	38

1 INTRODUÇÃO

O termo burocracia, apesar de ser oriundo das palavras *bureau* (escritório), do francês, e *krátos* (poder), do grego, e se referir aos funcionários pagos para exercer as funções da administração pública (BESLEY ET AL, 2021), ganhou, com o passar do tempo, um significado pejorativo, muitas vezes atribuído ao funcionamento dos órgãos públicos, que simboliza: “qualquer tipo de sistema que se define pela falta de eficiência, pela lentidão na resolução de questões ou pela falta de preocupação com as necessidades de cada indivíduo” (BUROCRACIA, 2022). Nesse contexto, ao se debater, no dia a dia, a qualidade da entrega dos serviços públicos, é comum que se encontre uma grande divisão de opiniões e uma variedade de críticas, que comumente recai sobre aqueles que realizam as tarefas diárias, os servidores públicos.

Dentre diversos fatores que afetam o funcionamento do aparato estatal, a remuneração dos servidores públicos como propulsora de maior desempenho da burocracia é alvo de questionamentos, tendo em vista que os cargos inseridos no setor público possuem um *gap* salarial positivo em relação aos seus equivalentes no setor privado. Cabe ressaltar que isso é encontrado principalmente em países de baixa renda, onde é possível encontrar mais problemas nos serviços públicos, enquanto nos países desenvolvidos esse *gap* é menor ou inexistente (FINAN, OLKEN E PANDE, 2015). Portanto, qual seria o papel dos salários e demais incentivos na determinação da performance dos servidores públicos?

Esta monografia tem como objetivo principal contribuir com a discussão acerca da melhora do funcionamento do aparelho estatal, mais especificamente dos serviços públicos, com foco nos indivíduos contratados para realizá-los. Dessa forma, são discutidas as evidências encontradas pelos autores sobre os diferentes impactos da remuneração sobre quantidade de candidatos às vagas, qualificação prévia, perfil desses candidatos e sua performance após a contratação. Nesse contexto, são abordados três modelos de incentivos: por salários, referente à remuneração base recebida pelos servidores; incentivos pecuniários, também chamados de *pay-for-performance (P4P)*, que atribuem bônus variáveis de acordo com a performance; e por ascensão de carreira, que busca estimular por meio da possibilidade de maiores remunerações futuras.

Outros fatores a serem analisados são os possíveis problemas que podem ser encontrados, como o afastamento de candidatos socialmente motivados devido a instituição do maior estímulo financeiro. Nesse sentido, a motivação social, intrínseca ou por missão é aquela que gera estímulos aos servidores por conta do papel comunitário que determinado serviço público possui, independente do nível de remuneração pecuniária. Assim, de acordo com a literatura, quando o quadro de funcionários é preenchido por esse tipo de trabalhador, há menor necessidade de se elevar as remunerações (BESLEY E MAITREESH, 2005). Portanto, há uma preocupação de que a inserção de incentivos financeiros afaste esse tipo de indivíduo.

Outro fator que se apresenta como potencial efeito negativo da implementação de incentivos por maiores pagamentos são os problemas de multitarefa. Sob esse aspecto, eles podem ocorrer quando algumas tarefas são medidas mais facilmente e incentivadas enquanto outras não. Por exemplo, quando professores são incentivados tendo como principal métrica as notas nas provas, e assim, focam excessivamente nesse fator, prejudicando a performance em outros aspectos (BESLEY ET AL, 2021).

Apesar dessas preocupações, há uma expectativa a respeito da capacidade dos incentivos em promover um forte alinhamento entre os interesses da administração pública e os dos servidores. Além disso, a teoria prevê a atração de indivíduos mais produtivos para o setor público com a presença de maiores remunerações, bem como níveis maiores de motivação no trabalho, num contexto em que, muitas vezes, são encontrados poucos incentivos para o aumento no esforço diário, com pagamento fixos e sem grande preocupação a respeito de uma eventual demissão, que age como incentivo no setor privado (DOHMEN E FALK, 2010).

Este trabalho é composto por cinco capítulos: o primeiro é o introdutório; o segundo capítulo aborda os impactos do nível salarial sobre o desempenho e a seleção dos servidores públicos; o terceiro apresenta os impactos referentes aos estímulos diretamente financeiros ou *P4P*; o quarto discorre a respeito dos incentivos relacionados à ascensão de carreira; e o último conclui esta pesquisa. Além disso, o apêndice apresenta quadros que compilam os principais resultados encontrados pelos artigos estudados de forma resumida.

2 O PAPEL DOS SALÁRIOS SOBRE A PERFORMANCE DO SERVIDOR PÚBLICO

Este capítulo aborda os principais resultados a respeito dos níveis salariais sobre a motivação e performance dos servidores públicos, que não foram encontrados de maneira extensa na literatura durante a busca efetuada, no entanto, apresenta conceitos importantes. Assim, chama-se de salário a remuneração base recebida pelos profissionais, sem levar em consideração eventuais bônus por performance, que serão abordados no capítulo 3. De acordo com Finan, Olken e Pande (2015), os funcionários públicos dos países subdesenvolvidos, se comparados com seus equivalentes do setor privado, recebem maiores remunerações. Em contrapartida, nos países desenvolvidos, encontra-se uma diferença menor ou até nula, e os serviços públicos nesse contexto são, em geral, considerados melhor prestados. Apesar disso, em um cenário multidimensional como a relação de trabalho no setor público, não é claro se essa diferença na qualidade de serviço percebida se dá diretamente por conta dos salários e nem se, e caso os países subdesenvolvidos remunerassem menos os seus funcionários, o serviço seria ainda pior. Dessa forma, surge um questionamento sobre a real capacidade da maior remuneração do servidor público prover o melhor desempenho de sua função.

As evidências empíricas observadas por Dal Bó, Finan e Rossi (2013), no México, revelam a importância dos salários quando se trata do período de recrutamento, tanto quantitativamente como qualitativamente. Nesse sentido, os autores encontram que salários mais altos atraem indivíduos atualmente empregados e mais qualificados, e não foram encontradas evidências de que isso afete negativamente seu grau de motivação. Porém, trata-se da qualificação prévia, sendo uma incógnita como será a performance desses funcionários após a realização do programa. Outro fator analisado foi que mais candidatos tendem a recusar a oferta se forem alocados para municípios mais distantes, mais violentos e/ou com menor índice de desenvolvimento humano, mas o incentivo via salários maiores se mostrou um fator que mitiga esse efeito.

Seguindo a lógica da maior remuneração como forma de suprir vacâncias, Falch (2011) analisa uma variação exógena no salário dos professores na Noruega: passou-se a oferecer um bônus salarial de 10% em algumas escolas com falta de profissionais para preencher suas vagas. Enquanto isso, as outras, que possuíam

níveis reduzidos de vacância, permaneciam com o nível salarial padrão, possibilitando o estudo dessa alteração exógena. Dessa forma, o resultado encontrado foi uma diminuição de aproximadamente 6% na probabilidade de demissões voluntárias nas escolas que ofereciam o bônus, que é um efeito considerável, mas não enorme.

Outra variação que acontece nos níveis salariais que gera impactos sobre a motivação e a performance dos servidores é a dinâmica das negociações entre sindicatos e empregadores. Nesse aspecto, Mas (2006) explora a dinâmica de arbitragem na definição do salário final dos policiais de Nova Jersey, nos EUA, entre os anos de 1978 e 1996, que era realizada quando não havia um acordo entre os sindicatos e os empregadores (os municípios). O efeito surpresa gerado por esse modelo permite analisar a quebra de expectativas entre o salário nominal definido e a expectativa dos agentes, que é algo difícil de ser observado. Os resultados indicam que houve uma piora na performance associada a perdas nas disputas, e uma melhora quando o resultado era favorável aos policiais, com um aumento de 12% na quantidade de crimes solucionados (quando o autor é preso). Cabe ressaltar que as mudanças encontradas após as arbitragens não estão associadas a um aumento nas taxas de criminalidade que supostamente ocorreria mesmo na sua ausência. Além disso apesar de imprecisas, as estimativas são de que a elasticidade do crime em relação à presença policial é de -0,3, levando a crer que essa presença é o fator determinante dos resultados. Não foram encontradas mudanças na probabilidade de condenação nas cidades com ganho dos sindicatos, indicando que a quantidade maior de prisões não se deu por meio da prisão de inocentes. Enquanto isso, há uma menor probabilidade de prisão, além de sentenças mais curtas, nos meses subsequentes à arbitragem em localidades em que os policiais perderam, juntamente com um aumento de 5,5% nos crimes reportados. Além disso, uma vez que a expectativas dos trabalhadores, quando em choque com a realidade, afetam seu desempenho, diminuir suas expectativas pode ser um meio de aumentar a produtividade ou, pelo menos, mitigar potenciais danos. Nesse sentido, o efeito de uma perda dos sindicatos, em determinada arbitragem, sobre a quantidade de crimes solucionados, é maior quando a oferta realizada pelos trabalhadores está distante da oferta dos empregadores e/ou quando há uma expectativa de vitória maior. Isso indica que a aversão ao risco, por parte dos trabalhadores, é um determinante importante da performance, se levado em consideração que quando o aumento salarial superou a expectativa dos policiais, não foi encontrada diferença de performance estatisticamente significativa.

Borjas (2002) analisa dados referentes à remuneração dos setores público e privado nos EUA, no período de 1960 a 2000, entre os trabalhadores de 18 a 64 anos. O autor encontra que, ao longo desse período, a diferença salarial entre os dois setores, para os homens, se manteve constante, mas se reduziu consideravelmente para as mulheres. Além disso, ele foca no formato da dispersão salarial dos setores: são discutidas as mudanças nas estruturas salariais, uma vez que elas podem alterar as decisões dos agentes, incluindo a oferta de mão de obra em cada setor e sua qualificação. Teoricamente (mas como de fato aconteceu), com um aumento na dispersão salarial do setor privado, por exemplo, e uma compressão no setor público, os trabalhadores considerados mais qualificados tenderão a partir para o setor privado. Além disso, aqueles com altas remunerações no setor privado tenderão a manter-se onde estão, enquanto os do setor público migrarão ao outro setor. Sob esse olhar, a dispersão salarial no setor público aumentou até 1970, e então, a partir desse período, houve uma compressão significativa de salários. Como esperado, isso aumentou a probabilidade de os trabalhadores mais habilidosos do setor privado permanecerem nele, e tornou mais provável que os do setor público se dirigissem ao privado. Isso significa que o setor público, a partir do momento em que começou a ter uma estrutura salarial mais comprimida, teve mais dificuldades em atrair e reter funcionários mais habilidosos.

Assim, neste capítulo, observou-se que há uma comparação de salários entre os setores público e privado, e que essa diferença salarial, que se fez presente em alguns países, principalmente subdesenvolvidos (FINAN, OLKEN E PANDE, 2015), afeta a maneira em que os agentes se comportam entre os setores. Dessa forma, havendo uma compressão dos salários no setor público e uma dispersão no setor privado, espera-se uma autosseleção dos indivíduos com maiores níveis de habilidade em direção a esse último (BORJAS, 2002). Nesse sentido, vagas no setor público que oferecem maiores salários tendem a atrair candidatos mais qualificados (DAL BÓ, FINAN E ROSSI, 2013), bem como possuem mais facilidade em serem preenchidas, mesmo em locais em que normalmente não são tão procurados para se trabalhar (DAL BÓ, FINAN E ROSSI, 2013; FALCH, 2011). Além disso, as evidências indicam que variações nos níveis salariais e as suas respectivas percepções pelos servidores, de acordo com suas expectativas, afetam o desempenho deles (MAS, 2006). No próximo capítulo, serão abordados os efeitos positivos e negativos encontrados a respeito dos incentivos financeiros, bem como os percalços encontrados.

3 O PAPEL DOS INCENTIVOS FINANCEIROS SOBRE A PERFORMANCE DO SERVIDOR PÚBLICO

O presente capítulo tem por objetivo examinar o que a literatura tem a dizer a respeito dos incentivos financeiros recebidos pelos servidores por meio de remunerações variáveis. Nesse contexto, um dos efeitos que se espera, a partir dos incentivos, encontra-se na redução do número de faltas por parte dos profissionais, que possivelmente pode prejudicar a oferta dos serviços públicos por conta da ausência da mão de obra. Como exemplo, pode-se considerar a realidade de considerável parte da população indiana, que precisa de serviços médicos, mas não procura os subcentros de saúde pública, não só por um efeito mecânico, em que o posto de saúde se encontra fechado e, por isso, não pode atender a população, mas também por um efeito de desencorajamento, em que, só pela possibilidade de estar fechado por conta da costumeira ausência dos profissionais, ele nem sequer é procurado (BANERJEE, DUFLO E GLENNERSTER, 2008).

Um efeito positivo sobre a frequência dos profissionais foi encontrado em um estudo conduzido com professores na Índia, analisado por Duflo, Hanna e Ryan (2012). Nesse tratamento, os professores das escolas analisadas receberam um pagamento fixo de 1000 rupias por 20 dias de trabalho, com o incentivo de 50 rupias adicionais a cada dia a mais trabalhado e, no caso de estarem presentes em menos do que 20 dias no mês, os professores receberam 50 rupias a menos por dia, limitados a 500 rupias no mês. Enquanto isso, nas escolas de controle, os professores receberam apenas o salário fixo de 1000 rupias. Nesse contexto, a taxa de ausência dos professores foi 21% menor nas unidades de tratamento, em média, e foi eliminado o "comportamento delinquente", como chamado pelos autores, que seria o absenteísmo maior que 50% por parte dos profissionais. Já sob a ótica dos estudantes, os resultados nas avaliações foram 0.17 maiores no desvio padrão para os estudantes das escolas tratadas. Eles receberam 30% mais dias de estudo em média, uma vez que as escolas permaneceram abertas por mais dias, oferecendo mais tempo de aprendizado a seus alunos. Além disso, eles tiveram um aumento na taxa de classificação para as escolas governamentais, que consiste no objetivo dessas instituições, de 62%.

Ainda no setor da educação, Glewwe, Ilias e Kremer (2010), em um experimento conduzido por dois anos no Quênia, não encontraram impacto

significativo sobre a frequência dos professores. No entanto, encontraram uma maior participação dos alunos nas provas governamentais, que possuíam incentivos aos professores: no primeiro e no segundo ano de tratamento, a participação foi, respectivamente, 6.4 pontos percentuais e 7 pontos percentuais maior. A clara diferença entre os resultados do primeiro e do segundo é atribuída ao entendimento do programa por parte dos professores, levantando uma questão importante quanto à comunicação do tratamento e a experiência dos tratados para seu ideal funcionamento. Houve também um maior percentual de acertos nas provas, mas esse efeito foi menos relevante, tanto por ter tido um aumento de magnitude menor, quanto pela possibilidade de ser explicado por melhores técnicas de adivinhação das questões, e não necessariamente pela transmissão do aprendizado. Nesse experimento, por questões culturais, os incentivos foram dados em prêmios como ternos, pratos, jogos de chá, entre outros, e não em dinheiro. Mesmo assim, as evidências indicam que foram bem aceitos pelos professores como incentivos.

A aceitação dos incentivos financeiros por parte dos funcionários é de suma importância para a eficácia dos programas, porque só assim será perceptível uma mudança de comportamento por parte dos profissionais. Dessa forma, são questões importantes: a forma como o incentivo é oferecido, como por bônus em dinheiro ou prêmios, a comunicação dos incentivos aos trabalhadores, que precisam compreender o funcionamento do programa, bem como o monitoramento, para verificar o cumprimento dos parâmetros estabelecidos para a concessão do incentivo. Nesse último aspecto, Banerjee, Duflo e Glennerster (2008), observaram, em um experimento com profissionais de saúde na Índia, que os efeitos dos incentivos financeiros surtiram por apenas 16 meses de tratamento. A explicação encontrada é que os próprios profissionais começaram a pressionar seus superiores sobre o novo sistema de incentivos e a encontrar brechas para burlá-lo - como pedir abonos e encontrar formas de não reportar o mal funcionamento dos relógios de ponto, necessários para o monitoramento -, fingindo a participação nos incentivos. Também se tornou claro que o sistema de saúde pública na região não é uma prioridade para a população, que já desacredita dele, não havendo pressão política suficiente sobre os diretores para monitorar os profissionais mais duramente. Portanto, o artigo traz evidências de que os incentivos por si só podem não surtir o efeito esperado, sendo necessário um ideal e tempestivo funcionamento do monitoramento que deve ser colocado de fato em prática.

Ao analisar um experimento introduzido entre os agentes de saúde comunitários no Paquistão por Khan (2021), pode-se observar não apenas o efeito dos incentivos financeiros introduzidos, mas como eles se comportam com a presença dos incentivos voltados à missão. O tratamento com esse foco aumentou a performance – no caso, as visitas domésticas - em 16,14%, e o focado nos incentivos financeiros aumentou-a em 27,4%. No entanto, o primeiro também teve efeito positivo de 0,175 no desvio-padrão sobre outras atividades do trabalho não incentivadas, como exames pré-natais e infantis, enquanto o segundo não surtiu efeito sobre as tarefas não incentivadas. Dessa forma, conclui-se que o melhor desempenho dos incentivos financeiros está ligado a um negligenciamento de outras atividades fora do programa. Já o tratamento que combina os dois efeitos – tanto o lado da missão quanto os prêmios financeiros – teve um aumento de 19,2% em performance, e um efeito positivo de 0,143 no desvio-padrão das outras atividades não incentivadas. Portanto, o artigo conclui que os incentivos financeiros se tornaram menos efetivos com a presença dos incentivos voltados à missão, e os gestores deveriam optar por fortes incentivos financeiros se os objetivos da política são mensuráveis e não há problemas multitarefa. No entanto, não é o que acontece em muitos serviços públicos e, nesses casos, incentivar por meio da missão pode ser mais interessante.

Além dos possíveis efeitos relacionados a problemas multitarefa, outra questão importante relacionada à aplicação dos incentivos financeiros é a satisfação da população em relação aos serviços públicos. Nesse sentido, Khan, Khwaja e Olken (2016) analisam o impacto de incentivos financeiros, isolados ou combinados, com demais incentivos sobre o desempenho de coletores de impostos no Paquistão, e como isso poderia afetar a satisfação do contribuinte, que nesse caso não configura um beneficiário do serviço, mas aquele que tem o dever de pagar. Para medir esses efeitos, os autores realizam um estudo empírico em Punjab, em que os coletores receberam 30% das receitas que superassem uma taxa já esperada. Foram realizados três grupos de tratamento. O primeiro, tinha apenas o incentivo das receitas acima da meta, enquanto o segundo tinha também ajustes de 3/4 de salário a mais ou a menos baseado na satisfação do contribuinte e na precisão das apurações. Já no terceiro grupo, o incentivo foi baseado em uma série de critérios especificados anteriormente, envolvendo aspectos objetivos, como receita obtida, e aspectos subjetivos, como a avaliação do diretor. Analisando os resultados, observa-se que houve uma satisfação ligeiramente maior (e não muito relevante) entre os

contribuintes atendidos pelo segundo grupo, bem como um aumento na receita. Enquanto isso, o primeiro grupo, voltado somente ao valor coletado, teve o maior efeito sobre a receita, um crescimento de receita 57% maior, enquanto o grupo que envolveu aspectos subjetivos teve o pior desempenho. Esses resultados indicam que possivelmente os grupos que foram incentivados direta e objetivamente no aumento da receita obtiveram melhor resultado. Além disso, o impacto sobre a satisfação dos contribuintes, bem como sobre a precisão dos autos de infração não foi significativo. O terceiro grupo, que apresentou a forma de avaliação mais complexa e subjetiva, teve piores resultados que os outros grupos em todos os aspectos analisados, indicando uma possível desvantagem desse tipo de avaliação nos incentivos financeiros por performance. Além disso, foi constatado um aumento de 32% no valor de um possível suborno aos oficiais, indicando que os incentivos financeiros por performance de fato forneceram aos coletores de impostos maior poder de barganha. No entanto, isso pode ter feito com que contribuintes que entrariam nesse acordo numa situação anterior não concordassem com os subornos mais altos, levando a um aumento na receita obtida pelo Estado. Por fim, a respeito da precisão dos autos de infração, que é uma das preocupações ao se incentivar os coletores de impostos, também não houve efeitos significativos.

Outro aspecto relevante a ser analisado é o impacto dos incentivos financeiros sobre o processo de recrutamento a seleção. Nesse aspecto, Deserranno (2019) analisa o papel dos incentivos como sinalizadores das características de uma vaga, e como isso afeta a seleção e o posterior desempenho dos contratados. O experimento ocorre em Uganda, com vagas para o cargo de promotor de saúde comunitária, cuja divulgação emitiu informações incompletas em relação a uma posição que envolve uma tarefa social e uma tarefa empresarial, que visa o lucro. A variação acontece porque a vaga não oferece salário base, apenas uma remuneração variável para cada produto vendido, e então, para um grupo de candidatos, é revelada a remuneração máxima de atuais promotores de saúde, para outro grupo, é revelada a remuneração média e, para outro grupo, é revelada a remuneração mínima. Sob o aspecto da seleção de candidatos, as evidências encontradas indicam que incentivos financeiros tendem a ressaltar mais o lado empresarial da vaga do que o lado social, e assim podem afastar candidatos socialmente motivados. As evidências também mostram que a quantidade de candidatos atraídos pelos incentivos é maior que a quantidade de candidatos socialmente motivados que são repelidos, causando um aumento no

número de candidatos e, portanto, indicando que incentivos financeiros são uma ferramenta para suprir vacâncias. No entanto, é mais difícil que essas vacâncias sejam preenchidas por candidatos socialmente motivados, e os resultados indicam que eles são melhores em performance em todas as dimensões do trabalho. Enquanto isso, sob o aspecto do desempenho dos trabalhadores, os recrutados no grupo de informação de remuneração mínima tendem a permanecer mais tempo no cargo e performar melhor do que aqueles sob o tratamento de remuneração máxima, concluindo-se que diminuir as expectativas aumenta a retenção dos trabalhadores em 72% sem nenhum custo extra, além de atrair melhores candidatos. Isso pode indicar tanto um fator de seleção, em que, como já discutido, o tratamento de remuneração mínima tende a atrair mais candidatos socialmente motivados, quanto uma questão de decepção, no caso do grupo de remuneração máxima, que, ao entrar no cargo, percebeu ganhar menos do que esperava, ou de contentamento, no caso do grupo de remuneração mínima, por receber mais do que esperava. No entanto, a autora discute que dificilmente esse efeito surpresa, seja de decepção ou de contentamento, é capaz de explicar toda essa diferença.

Leaver *et al.* (2021) também observaram o aspecto das expectativas dos servidores e como elas podem alterar o efeito do tratamento. Dessa forma, os autores analisam um experimento nas escolas primárias de Ruanda, em 2016 e 2017, com dois modelos de contrato: um de salários fixos (FW), em que os professores receberiam um bônus de 20.000,00 francos ruandeses e outro com incentivos por performance (*P4P*), com um bônus de 100.000,00 francos ruandeses apenas para o top 20% em um ranqueamento envolvendo aprendizado dos alunos, presença dos professores, preparo de aula e pedagogia observada. No entanto, dentro desses modelos, foram feitos quatro grupos, que obedeceram ou não o que foi divulgado na seleção: grupo A = anunciado como FW e recebeu FW; grupo B = anunciado como *P4P* e recebeu FW ; grupo C = anunciado como FW e recebeu *P4P*; grupo D = anunciado como *P4P* e recebeu *P4P*. Além disso, para mitigar um possível desapontamento daqueles que foram "enganados", foi oferecido a todos os professores contratados um bônus de 80.000,00 francos ruandeses ao final do ano por retenção, além dos bônus *P4P* ou FW. O artigo analisou resultados em três fatores: qualidade dos candidatos; habilidade observável e motivação; e o aprendizado dos alunos induzido por esses candidatos nos dois anos de estudo. Em relação à qualidade dos candidatos, não foi encontrado efeito significativo por conta

do anúncio da vaga *P4P*. Sobre a habilidade observável e motivação, não foi encontrado efeito do anúncio de vaga *P4P* sobre a habilidade observável, mas foi encontrado na motivação: os professores recrutados sob o tratamento *P4P* contribuíram aos estudantes 10% menos, em média, no *Dictator Game*, ou seja, o anúncio *P4P* atraiu candidatos com menos motivação intrínseca. Já sobre o aprendizado dos alunos, houve melhora no aprendizado no sistema *P4P*. Não foi encontrado efeito significativo sobre o grau de retenção dos professores, e também não foi encontrado efeito significativo sobre o tipo de professor retido: não há evidências de que o tratamento *P4P* reteve professores melhores ou piores. O artigo encontra que a diferença nos resultados provavelmente foi dada por maior esforço: os contratados no sistema *P4P* colocaram uma quantidade de esforço maior no seu trabalho, comparecendo mais vezes e utilizando uma pedagogia melhor.

A partir do momento em que os sinais emitidos pela vaga atraem diferentes tipos de indivíduos com níveis distintos de habilidade, o efeito que os bônus exercem sobre a atração de candidatos para as vagas se torna de grande importância para a literatura. Nessa relação, Dohmen e Falk (2010) também discutem a possibilidade de a composição dos trabalhadores ser endógena por conta da autosseleção. Nesse sentido, a presença de incentivos, além de motivar maior esforço no trabalho, o que não é abordado nesse artigo, possui um efeito magnético de atração de agentes que possuam determinadas características (e, da mesma forma, como repelente para outros com demais características). Dessa maneira, foi constatado que remunerações variáveis atraem trabalhadores mais produtivos. Além disso, mulheres são menos prováveis de escolher vagas com remunerações variáveis, assim como trabalhadores em geral que possuam aversão a risco. Analisando a educação alemã, onde as vagas de remuneração variável pertencem, normalmente, ao setor privado, os autores encontraram que professores tem maior aversão a risco que outros profissionais, e que a introdução de incentivos de remuneração variável tende a gerar desconforto, no curto prazo, principalmente na ausência de fatores protetivos como seguro desemprego, e tende a alterar, no longo prazo, o tipo de indivíduos atraídos por essas vagas. Nesse estudo, os autores não entraram no mérito se esses trabalhadores com novas características apresentam performance melhor ou não.

Lavy (2009) analisou um programa que se deu em escolas israelenses, oferecendo aos professores um bônus individual em dinheiro baseado na pontuação obtida em um ranqueamento dentro de uma mesma disciplina. Foram selecionadas

apenas escolas com histórico de baixo desempenho em matemática e inglês nos exames de admissão e com baixo índice de aprovação nesses exames, sendo ele igual ou menor que a média nacional. Dessa forma, observou-se que a implementação dos incentivos levou a melhoras nos índices de aprovação (aumento de 14% em matemática e de 5% em inglês) e nas notas médias (aumento de 10% em matemática e 4% em inglês), além do incremento no índice de provas realizadas (aumento de 5% em matemática e 4% em inglês), *i.e.*, um número maior de alunos comparecendo aos exames. Os resultados obtidos são resultantes de maior esforço por parte dos professores, indicando que os incentivos geraram ganho de conhecimento de fato, e não foram conquistados por meio de métodos artificiais para o aumento das notas. Foram percebidas mudanças na didática, aumento na quantidade de horas de ensino fora do horário de aula padrão e maior atenção às necessidades dos alunos como meios para os resultados atingidos. O artigo ressalta que o fato de o experimento ter durado apenas um ano pode esconder efeitos de longo prazo, tanto positivos, como pela atração de melhores candidatos para as vagas, quanto negativos.

Outra abordagem a respeito das possíveis formas de aplicação dos incentivos foi observada por Muralidharan e Sundararaman (2011), analisando um experimento em escolas rurais governamentais da Índia. Nesse experimento, foi criado não apenas um grupo de incentivos individuais, que estabelecia um bônus para o professor de acordo com o seu desempenho, mas também outro de incentivos coletivos, que levava em consideração o desempenho geral da escola. A respeito do tratamento como um todo, os resultados encontrados revelam que os incentivos de fato melhoraram o desempenho dos estudantes, e não somente nas disciplinas incluídas no tratamento, mas também nas não incentivadas, demonstrando que não foi encontrado o problema de multitarefa e, pelo contrário, houve um efeito positivo. Além disso, o efeito encontrado tem como base um maior esforço aplicado pelos professores, e não somente o maior número de presenças nas aulas. A diferença entre os dois grupos foi observada na duração do efeito: no primeiro ano, a performance dos dois grupos foi igualmente boa, mas, ao longo do segundo ano, o grupo de incentivos individuais se mostrou mais eficiente. O estudo utilizou parâmetros como questões repetidas e questões discursivas nas provas, além das questões de múltipla escolha comuns, para estimar se o efeito do tratamento se deu, de fato, por maior aprendizado dos alunos, ou por aprenderem "técnicas de prova". Dentro desses parâmetros, foi encontrado um desempenho melhor nas escolas incentivadas, indicando que houve

aquisição de conhecimento. Além disso, o artigo também compara a utilização de incentivos financeiros com outras possíveis maneiras de melhorar o aprendizado, como a compra de materiais escolares e um professor extra no quadro escolar. As escolas que receberam esse tratamento alternativo performaram melhor que o grupo de controle, porém, ainda assim, os incentivos pecuniários se mostraram mais eficientes. Os autores também encontram uma correlação positiva entre o apoio que os professores deram a respeito dos incentivos, previamente a sua implementação, e a sua performance efetiva durante o tratamento, o que indica que os incentivos tem o potencial de atrair professores mais eficientes.

Não apenas a implementação dos incentivos é de interesse para a literatura, mas também a maneira em que os agentes se comportam nesse contexto ao longo do tempo e os efeitos de longo prazo, uma vez que esse modelo remunera a performance recente. Assim, Muralidharan (2012) também mede os resultados desse experimento em um escopo de longo prazo. Sob essa ótica, metade das escolas foram randomicamente selecionadas para continuar com o tratamento, totalizando um período de 5 anos. Ele encontra a persistência do resultado melhor no grupo de incentivos individuais, com cerca de 20% de aumento nos resultados nos testes de matemática e de 14% nos de linguagens, tendo os alunos dessas escolas performado melhor que aqueles do grupo de controle em todos os períodos do tratamento. Enquanto isso, os incentivos coletivos, mesmo com o fato de que normalmente as escolas tinham apenas 3 professores, facilitando o monitoramento entre os pares, apresentaram impacto menor que os incentivos individuais no escopo de longa duração, apesar de terem sido efetivos no primeiro ano de tratamento. Além disso, os resultados encontrados indicam novamente ganhos de capital humano, e não apenas melhoras nas técnicas de prova ou outros artifícios para inflar os resultados sem melhora no aprendizado. Também não foi reportado efeito multitarefa, pelo contrário, o efeito positivo nas matérias não incentivadas se manteve. Outro fator a ser observado é a origem dos resultados, que se deram por maior esforço aplicado durante o trabalho, e não por redução de ausências dos profissionais.

Burgess *et al.* (2010) também avaliam o impacto dos incentivos baseados na performance de grupo, que podem apresentar problemas sérios de *free-riding*. Porém, por outro lado, podem estimular a mudança na estrutura da equipe e na estratégia utilizada na alocação dos funcionários positivamente. Foi analisada a implementação de um incentivo de equipe inserido em um órgão no Reino Unido, responsável por

avaliar e coletar impostos indiretos. Assim, foram separadas duas equipes de tratamento relativamente grandes, em torno de 110 pessoas, e uma de controle. O programa durou apenas 9 meses, e os bônus oferecidos não foram grandes, mas significativos. Eram esperados dois efeitos: um a nível individual, com aumento de esforço/performance dos trabalhadores, e um a nível de equipe, com a realocação dos trabalhadores para as tarefas que eram incentivadas. Dessa forma, foi percebido efeito positivo nos dois aspectos, sendo o segundo o mais impactante. Uma das equipes, que obteve melhores resultados, alocou de forma desproporcional mais tempo dos seus trabalhadores mais eficientes para as tarefas incentivadas, além da alocação de todos os trabalhadores de forma geral, e esse foi o principal efeito encontrado. Portanto, foi relatado que os incentivos de equipe aumentaram a performance individual dos trabalhadores, mas, principalmente, incentivaram uma realocação das equipes para as tarefas incentivadas. É ressaltado que a atividade analisada, relacionada à coleta de impostos, não está diretamente ligada a uma função de "cuidados", como seria com os serviços de saúde, por exemplo. Dessa maneira, o artigo conclui que os incentivos financeiros devem ser levados em consideração para o aumento de performance no serviço público, pelo menos nesse tipo de serviço que não envolve um grande foco na missão.

Também dentro da lógica dos incentivos por performance individuais e coletivos, Kahn, Silva e Ziliak (2001) analisam a inserção, em 1989, da Retribuição Adicional Variável (RAV) na coleta de impostos no Brasil. Para cada dólar em receita coletado, em média, 68 *cents* eram destinados ao pagamento dos bônus (um valor expressivo, uma vez que frequentemente os bônus constituam o dobro do salário dos auditores). Enquanto 70% dos valores repassados em forma de bônus pelo Fundo Especial de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento das Atividades de Fiscalização (FUNDAF) eram destinados aos incentivos individuais, os outros 30% eram repassados como bônus coletivos, que eram baseados na performance da agência quando comparada a outras, e eram pagos igualmente entre os auditores, da seguinte forma: o valor total recebido pela agência era determinado pela quantidade de multas aplicadas e pelo alcance de metas pré-estabelecidas, como total de tributos coletados, número de inspeções realizadas, e coleta de tributos e multas vencidos. Enquanto isso, os incentivos individuais eram baseados na avaliação mensal do supervisor a respeito da performance individual do auditor. Já o incentivo dos supervisores era constituído por uma média dos bônus recebidos por seus subordinados. Os autores

encontram que, nos três anos anteriores aos incentivos, as multas se mantiveram constantes, e após a implementação, elas foram 75% maiores em média, mesmo com uma diminuição no número de auditores empregados. Além da melhora na performance dos auditores nas suas funções, outro fator que influenciou o resultado do estudo foi a realocação das funções dos auditores, que tiveram menos análises internas e de baixa produtividade e passaram seu esforço às auditorias externas e de alta produtividade. O artigo ressalta a possibilidade desse tipo de programa gerar certa insatisfação social, por conta de aplicações de impostos e multas indevidas por parte dos auditores, mas não há dados empíricos a esse respeito em relação ao programa.

Olken, Onishi e Wong (2014) analisam um programa de assistência à saúde infantil e materna e à educação em vilas da Indonésia, em que foram escolhidos 12 indicadores, divididos entre saúde (como cuidados pré e pós-natais) e educação (como matrículas e frequência nas aulas), e cada vila recebeu 10.000 dólares a alocar em despesas que poderiam ajudar a atingir esses indicadores, como contratação de professores extras, aquisição de uniformes escolares, entre outros. Assim, criaram-se três grupos de vilas: um grupo de controle, um grupo com a versão não incentivada do programa, e um grupo que teve incentivos financeiros ao participar do programa, que se deram por meio do pagamento, no ano seguinte, de 20% da verba total às unidades que obtiveram melhor performance. Em relação aos resultados, observa-se que os incentivos tiveram efeito nos indicadores relacionados à saúde, mas não naqueles ligados à educação. Dessa forma, de 50 a 75% do impacto na saúde veio das áreas incentivadas, demonstrando o efeito do tratamento. Além disso, não foram encontradas evidências de problemas multitarefa ou efeito adverso dos incentivos, que tiveram efeito por meio de uma realocação mais eficiente dos recursos e através do aumento das horas trabalhadas por parte dos servidores, levando a efeitos modestos, mas com poucas desvantagens.

Mbiti, Romero e Schipper (2023) compararam outros dois modelos de aplicação dos incentivos. O primeiro, de pagamento por percentual, que se esperava ser mais eficiente, foi baseado na criação de grupos de habilidade dos estudantes, e o pagamento aos educadores acontecia com base em um sistema de ranqueamento, como um torneio. Já o segundo consiste em um sistema de níveis, considerado mais simples, baseado em “limites de múltiplas proficiências”, que envolviam desde habilidades mais básicas às mais complexas. Dentro desse modelo, a verba foi dividida entre as matérias escolares e as habilidades que se desejava atingir em cada

uma, criando objetivos claros a serem atingidos. Esse modelo foi implementado dessa maneira para possibilitar que os professores ganhem o bônus em vários níveis de conhecimento dos estudantes, evitando que foquem em poucos grupos que estão próximos a ultrapassar um limite e, assim, obter a remuneração de forma mais fácil. Ao analisar os resultados, ambos os modelos se mostraram efetivos, se comparados com o grupo de controle, mas o sistema de múltiplas proficiências obteve melhores resultados, apesar de ser, teoricamente, menos eficiente. A explicação encontrada está na simplicidade do modelo de níveis, que possibilita aos professores determinarem mais facilmente qual é a melhor maneira de aplicar seu esforço nas salas de aula, afim de atingir o recebimento dos incentivos. Além disso, não foram encontrados efeitos multitarefa: não houve piora no resultado das matérias não incentivadas, indicando que o aprendizado delas não foi prejudicado pelo incentivo nas matérias que entraram no programa. Também não foi encontrado, no sistema de níveis, um foco, por parte dos professores, em algum grupo específico de estudantes visando o ganho dos incentivos com menos esforço: foram reportados ganhos de aprendizado similares entre todos os níveis de aprendizado. Por fim, os autores destacam que o modelo de limites, mais efetivo no caso desse estudo, tende a ser de melhor implementação em países subdesenvolvidos, por ser relativamente mais simples.

A interação dos incentivos pecuniários com outros fatores, intrínsecos ou não aos trabalhadores, também produz aspectos relevantes. Sob essa ótica, Gertler e Vermeersch (2012) encontraram, em um tratamento de *P4P* em postos de saúde primária em Ruanda, que os funcionários que apresentaram maior aumento na eficiência, em geral, foram os mais habilitados/qualificados. Isso demonstra que incentivos financeiros podem ser mais eficientes com a presença de treinamentos que aumentem a habilidade dos profissionais. O programa incentivava serviços de cuidados às mães e crianças, como visitas domésticas e vacinação, tanto no pré-natal como no pós-natal, e que possuíam diferentes valores a receber pelos postos de acordo com as prioridades do ministério da saúde. Os incentivos por performance elevaram não só o uso, mas a qualidade de serviços médico. Isso levou a um aumento do peso por idade de crianças de até 11 meses de idade, e a altura por idade de crianças entre 24 e 49 meses de idade. Assim, foi constatado que os incentivos proporcionaram um aumento de 20% na eficiência dos servidores, com destaque para os serviços que, com relativamente pouco esforço, traziam um benefício mais elevado.

Ashraf, Bandiera e Jack (2014) encontraram uma relação entre a motivação intrínseca ao trabalhador e o efeito dos incentivos pecuniários. O experimento aconteceu em Zâmbia, onde cabeleireiros são recrutados por uma organização de saúde pública para vender preservativos e atuar na divulgação da prevenção contra o HIV. Foram divididos grupos de tratamento, em que dois receberam incentivos financeiros, sendo em um grupo de 10% e no outro de 90% sobre as vendas, um recebeu incentivos não financeiros, em que a recompensa se dava em "estrelas" pela venda, e um grupo de controle. Dessa forma, foi constatado que os agentes identificados como mais intrinsecamente motivados responderam melhor a ambos incentivos (financeiros ou não), que agiram como um potencializador. No entanto, o principal resultado encontrado foi que os incentivos não pecuniários se mostraram eficientes, tendo esse grupo atingido o dobro de vendas dos outros grupos em média. Os autores relatam que esse resultado pode ter se dado por conta de o valor relativo da comissão das vendas ser baixo em relação a receita dos outros serviços tradicionais dos cabeleireiros. Sob esse aspecto, outro resultado encontrado foi a maior eficiência do incentivo das comissões entre os cabeleireiros de menor renda, indicando que os incentivos são mais eficientes quando sua utilidade relativa é maior.

Seguindo a mesma lógica de interações, Donato *et al.* (2017) analisam a interação entre a atração melhores funcionários, *i.e.*, funcionários com características desejáveis para o trabalho, combinado com os incentivos de performance. O experimento se passou em áreas rurais da Índia, na área de cuidados obstétricos, e são considerados dois aspectos do teste "*big-five*": conscienciosidade, associada à confiança, organização, perseverança e pensamento voltado a resultados; e neuroticismo, associado à ansiedade, preocupação, raiva e insegurança. Os autores concluem que os incentivos surtem efeito maior sobre funcionários com menores níveis de conscienciosidade, que apresentam níveis menores de características desejáveis. No entanto, aqueles que possuem níveis mais elevados performam melhor de maneira geral, mesmo na ausência de incentivos. Em relação ao neuroticismo, os incentivos foram eficientes sobre aqueles que apresentaram níveis mais baixos nesse indicador, ou seja, com maior estabilidade emocional, e não surtiram efeito sobre os funcionários mais emocionalmente instáveis.

A aplicação de modelos de incentivos surte efeito sobre o dia a dia dos trabalhadores, que por sua vez se relacionam com colegas de trabalho e seus superiores. Deixar de considerar os aspectos relacionados às especificidades do

trabalho, bem como a forma em que elas ocorrem na prática, pode ocasionar lacunas nos sistemas de incentivos. Nesse sentido, Bandiera *et al.* (2021) analisam a alocação da autoridade como um incentivo, e como ela interage com os incentivos pecuniários. O estudo é realizado com os *Procurement Officers (PO's)* do setor público de Punjab, no Paquistão, que são responsáveis pelas compras necessárias ao funcionamento dos governos distritais. São criados os grupos de: controle; autonomia, que consiste em retirar poder de decisão dos monitores sobre a lista de compras dos *PO's*, deixando-os mais autônomos nas aquisições; *P4P*, que remunerava, com base em um ranqueamento, de meio até dois salários; e misto, uma combinação dos dois últimos grupos. Assim, em média, os três grupos de tratamento resultaram em uma redução nos preços, que é a principal métrica utilizada para performance. No entanto, no caso do grupo *P4P*, essa redução não foi estatisticamente significativa. O tratamento de autonomia reduziu os preços em 9%, em média, enquanto o *P4P* reduziu 3%. O artigo estima que a economia gerada pelo grupo de autonomia seria suficiente para custear 5 escolas ou 75 camas de hospital, correspondendo a um valor duas vezes maior que o tratamento misto e seis vezes maior que o *P4P*. Outro fator a ser analisado é o contexto que cada tratamento encontrou: o *P4P* reduz os preços em 6% nos casos em que o monitor aprova as aquisições com rapidez, mas vai a zero quando ele atrasa mais de 48% das compras até o final do ano fiscal. Enquanto isso, o grupo de autonomia segue a lógica inversa, com redução média de 15% no caso de um monitor ruim (que gera atrasos) e efeito nulo no caso de um bom monitor. Isso demonstra que se deve dar maior autonomia ao agente em casos em que seu monitor atrasa a sua função, e incentivos financeiros nos casos em que o monitor colabora ou, pelo menos, não a atrapalha. Além disso, é notório que todos os três tratamentos aumentaram a quantidade de tempo gasto pelos *PO's* nas aquisições (14% no grupo *P4P*, 16% no de autonomia e 20% no misto), e que os tratamentos não alteraram a quantidade ou qualidade dos produtos adquiridos, mostrando que os *PO's* continuaram agindo em prol das necessidades da organização. Outro fator a ser analisado é a ausência de aumento nos preços em ambos os grupos nos quantis mais altos da distribuição de preços (pelo contrário, diminuiriam-se os preços), o que seria esperado caso os tratamentos tornassem escândalos mais prováveis.

Ao observar a aplicação dos incentivos, na prática, encontram-se algumas implicações. Nesse sentido, Baicker e Jacobson (2007), analisam esse processo no aparato policial dos EUA, levando em consideração as complexidades do sistema

federativo. Nesse quesito, os diferentes entes federativos podem ter interesses e objetivos conflitantes. No caso analisado, foram introduzidos incentivos por confisco, principalmente de entorpecentes, pelos governos federal e estaduais, que deveriam ser pagos pelos condados às agências de fiscalização. No entanto, observou-se que eles tendem a desviar parte do recurso, reduzindo o investimento na polícia no ano seguinte e aplicando em outras áreas. Isso gera os incentivos *de jure*, criados pela lei, e os *de facto*, que realmente são praticados após os desvios dos condados. Os autores encontraram que, em média, a cada dólar confiscado, há uma redução de 82 cents no orçamento policial no ano subsequente, sendo esse efeito é ainda maior nos condados com déficit fiscal (os mais necessitados): a cada 100 dólares *per capita* a mais no déficit, há um aumento de 30 ou 40 cents nos desvios. Também há aumento naqueles com maiores índices de pobreza. Em relação aos efeitos dos incentivos sobre o policiamento, temos que os *de jure* aumentam as apreensões em quase 20%, sendo estatisticamente significativa para cocaína e ópio, apenas. Por outro lado, a aplicação *de facto* foi mais expressiva, tendo impacto 7 vezes maior nas apreensões. Além disso, foi reportado que, com uma fração maior dos confiscos repassada às polícias, as apreensões de maconha tendem a diminuir, relativamente aos outros delitos, e as de cocaína e heroína tendem a aumentar, também de maneira relativa. Isso consiste em uma evidência de priorização, por parte dos policiais, do seu esforço em tarefas mais rentáveis, já que, no caso, a apreensão de heroína e cocaína que possuem um mercado menor, porém lucrativo. No entanto, isso adiciona robustez à análise, indicando que foi capturado o efeito real dos incentivos, e não um aumento geral na demanda por drogas. Também foi encontrado um aumento considerável no preço da heroína, indicando que a implementação dos incentivos de fato aumentou os custos para oferta de ilícitos.

Partindo da ideia que existe, nos países subdesenvolvidos, um desalinhamento entre os incentivos recebidos pelos profissionais do sistema de saúde e o seu objetivo final, a real melhora da saúde, Miller *et al.* (2012) argumentam que essa divergência pode constituir um fator determinante para o baixo aumento na qualidade da saúde da população. Dessa forma, o *P4P* surge como possível solução, sob a ótica de promover um realinhamento e trazer ganhos substanciais. Dessa forma, observou-se um experimento conduzido nas áreas rurais da China com foco em combater a anemia, que atinge cerca de 10 milhões de crianças no país. Foram criados três grupos, além do grupo de controle, sendo eles: informação, subsídio e incentivo. No

primeiro, os diretores das escolas receberam informações a respeito da quantidade de estudantes anêmicos, métodos eficazes para combater a anemia e a relação dela com a frequência nas aulas, performance dos alunos e desenvolvimento cognitivo. Já no segundo grupo, além das informações, eles receberam um subsídio para comprar algo em torno de 55 a 85 gramas de carne vermelha por estudante, que deveriam ser usados, teoricamente, apenas para gastos relacionados à nutrição. Enquanto isso, no terceiro grupo, eles receberam, além das informações e subsídios recebidos pelos diretores dos outros grupos, um bônus de ¥150 por aluno que deixasse de ser anêmico, o equivalente a dois salários (¥3000) no caso de uma redução de 50% de anemia. Apenas o grupo de incentivos teve um aumento estatisticamente significativo na concentração de hemoglobina dos estudantes se comparado com o grupo de controle, de 2.4 g/L, levando a uma redução na prevalência de anemia. No entanto, a diferença entre os resultados dos três grupos de intervenção não foi estatisticamente significativa. Além disso, os autores analisaram a interação do tratamento com outro pré-existente, relacionado ao aumento da performance acadêmica dos estudantes. Sob esse aspecto, nas escolas em que já havia esses incentivos, os grupos de informação e de incentivos foram substancialmente mais efetivos, aumentando a concentração de hemoglobina média, respectivamente, em 9.8 g/L e 8.6 g/L, se comparados às escolas sem esse tratamento pré-existente. Isso indica que os diretores das escolas com incentivos atrelados à performance acadêmica fizeram uso mais efetivo dos subsídios, resultando em uma interação positiva entre os dois tratamentos. Assim sendo, os autores analisaram os incentivos sob a ótica de premiar o objetivo final, a melhora na saúde, sem especificar os meios a serem utilizados para atingi-lo, e concluem que os incentivos foram moderadamente efetivos em reduzir as taxas de anemia.

Portanto, os resultados abordados neste capítulo indicam o potencial dos incentivos pecuniários como motivadores e seus possíveis efeitos negativos. Nesse sentido, em alguns contextos, foram reportados efeitos insignificantes do modelo *P4P* (BANDIERA *ET AL.*, 2021), bem como potenciais problemas de multitarefa (KHAN, 2021) e uma possível piora na atração de candidatos, através do afastamento da motivação social ou intrínseca dos trabalhadores (DESERRANNO, 2019; LEAVER *ET AL.*, 2021). Por outro lado, em outros estudos, observou-se o oposto: efeitos significantes dos tratamentos de maneira geral (DUFLO, HANNA E RYAN, 2012; GLEWWE, ILIAS E KREMER, 2010; GERTLER E VERMEERSCH, 2012; DONATO

ET AL., 2017), benefícios em aspectos não incentivados pelo tratamento (MURALIDHARAN E SUNDARARAMAN, 2011; MURALIDHARAN, 2012) e atração de candidatos mais produtivos (DOHMEN E FALK, 2010). Sendo assim, os resultados divergentes tornam importante a análise do contexto em que se está inserindo o modelo *P4P*, por exemplo, sendo levada em consideração a capacidade das instituições em de fato implementar os incentivos e assegurar o devido monitoramento, o que pode fazer com que os modelos de incentivos pecuniários mais simples e diretos se encaixem melhor em determinados casos (KHAN, KHWAJA E OLKEN, 2016; MBITI, ROMERO E SCHIPPER, 2023). Além disso, os incentivos podem ser importantes na mitigação do absenteísmo (DUFLO, HANNA E RYAN, 2012) e possuem o potencial de melhorar a performance não apenas via desempenho individual, mas também pela realocação das tarefas dentro da equipe como um todo (BURGESS *ET AL.*, 2010; KAHN, SILVA E ZILIAK, 2001). O próximo capítulo compila os resultados encontrados a respeito dos incentivos de carreira, que busca incentivar a melhoria de performance dos funcionários através de um estímulo de maior remuneração futura.

4 O PAPEL DOS INCENTIVOS DE CARREIRA SOBRE A PERFORMANCE DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Este capítulo trata de aumentos salariais como uma condição futura, dependendo da promoção do funcionário a um cargo superior com maior remuneração. Por conta das incertezas previamente encontradas na aplicação dos bônus pecuniários, incentivar através da possibilidade de ascensão de carreira ou pelo tempo de serviço torna-se uma alternativa possível, apesar de não receber tanta atenção por parte da literatura até então (KARACHIWALLA E PARK, 2017). Nesse sentido, Bertrand *et al.* (2021) analisaram o comportamento dos servidores indianos com a presença de um bônus salarial por progressão de tempo no serviço, em que houve aumento de salário ao se ultrapassar determinadas faixas de tempo naquela função. Assim, os autores analisaram os funcionários que ingressavam com idade mais avançada, e que, assim, eram potencialmente menos sensíveis a esses incentivos, por ser impossível que atingissem a graduação máxima. Adicionalmente, foi estudado o efeito de uma reforma de aumento da idade para aposentadoria em 2 anos, para analisar de que maneira isso modificou a percepção dos servidores e seu nível de esforço no trabalho. Foi encontrado que os funcionários que não conseguiriam atingir os níveis mais avançados na carreira antes de se aposentarem tendiam a ser, de fato, menos produtivos, menos resistentes a pressões políticas ilegítimas e menos "pro-poor". Além disso, eles também tendiam a receber mais suspensões, métrica utilizada pelo artigo como indicador de baixa performance. Com a presença da reforma, aumentando a idade de aposentadoria, observou-se que a diferença de performance entre esses profissionais - que antes não conseguiriam atingir níveis mais altos, e agora conseguem - e os profissionais que já conseguiriam atingir esses níveis mesmo antes da reforma, foi reduzida por um aumento na performance do primeiro grupo. Portanto, os resultados sugerem que os incentivos de progressão de carreira têm efeito e são uma forma viável de incentivar burocratas.

Ashraf *et al.* (2020), analisam uma nova vaga para profissional de saúde criada pelo governo de Zâmbia, chamada de *Community health assistant (CHA)*, e compararam o tradicional incentivo voltado à missão do setor público com a motivação em torno da ideia de uma boa carreira. Nesse sentido, no grupo de controle, foi anunciado o lado social da vaga, ressaltando a ajuda à comunidade como maior benefício, enquanto isso, no grupo de tratamento, as vagas foram divulgadas como

um emprego formal, com destaque para as oportunidades de progressão de carreira. Em relação aos efeitos do tratamento sobre os indivíduos atraídos para a vaga, foi constatado que, em média, os candidatos do grupo de tratamento eram de fato mais talentosos, mas, por outro lado, eles se apresentavam menos motivados socialmente, como esperado. No entanto, ao analisar apenas os mais habilidosos desse grupo, observou-se também um nível alto de motivação social, e como a seleção tende a procurar justamente esses indivíduos, termina-se por atrair também os mais motivados. Assim, os aspirantes atraídos pelos incentivos de carreira apresentaram resultados significativamente melhores, entregando os indicadores de saúde com mais eficiência, e possuem o mesmo custo para o Estado, uma vez que os salários são iguais entre os dois grupos. Em relação aos efeitos do tratamento sobre a performance, os autores encontraram um aumento de 29% nas visitas domésticas, principal métrica utilizada para performance, e o dobro de reuniões comunitárias. Ambos indicadores estão relacionados a serviços realizados diretamente pelos *CHA's*, no entanto outros resultados relacionados a um efeito indireto causado pela melhor performance foram encontrados, como um aumento de 30% nos partos realizados nos centros de saúde e, para crianças de até 5 anos, aumento de exames em 24% e pesagens em 22%, e aumento na vacinação contra poliomielite em 20% nas crianças até 12 meses, entre outros serviços à comunidade. Adicionalmente, o artigo também cita a importância de oferecer os incentivos corretos àqueles que formulam e executam os processos seletivos, uma vez que não seria eficiente oferecer os incentivos visando atrair candidatos mais produtivos e não os selecionar no ato do recrutamento.

Karachiwalla e Park (2017) analisam um estudo na China, um país que, apesar de ter instituições consideradas fracas, obteve êxito no setor da educação, com baixo absenteísmo entre os professores e alto desempenho entre os estudantes. Na educação pública chinesa (mas também no setor público chinês como um todo), existe um sistema de avaliação de performance anual, que é utilizado para realizar as promoções dos professores. As avaliações de performance abarcam os seguintes fatores: notas dos estudantes, ética, preparação e comparecimento ao trabalho. Nesse contexto, todos os professores são contratados como estagiários, e então, concorrendo com os outros professores, são promovidos ou não. A partir disso, os resultados encontrados indicam que os professores correspondem à possibilidade de ascensão de carreira como um incentivo que leva ao aumento de performance. Para

atingirem esse objetivo, eles precisam obter no mínimo duas notas "boas" nas avaliações anuais ou uma "excelente" nos últimos 5 anos, e existe uma trava de tempo, que possibilita a ascensão um de cargo a outro somente após algum intervalo de tempo. Por exemplo: para passar de Estagiário para Primário 2, o cargo imediatamente acima, é necessário estar há pelo menos 1 ano no trabalho. De Primário 2 para Primário 1, caso os professores tenham somente o nível médio ou inferior, são necessários 4 anos. Nesse contexto, foi constatado que a performance aumenta quanto mais próximos os professores estão do ano em que a promoção é possível. As análises indicam que, de fato, a ascensão de carreira é percebida como um incentivo que aumenta a performance dos professores, e o meio que eles possuem para aumentar a probabilidade de serem promovidos é obtendo avaliações de performance melhores, ou seja, com um aumento no seu desempenho. Além disso, quanto maior é o aumento salarial de determinado cargo, maior é o nível de performance, em média. Outro fator que causa melhor desempenho é a alta probabilidade de se receber uma promoção. Assim sendo, quando a chance é próxima de 50%, são reportados resultados melhores. Por outro lado, quando os professores ficam muito tempo sem serem escolhidos para uma promoção, sua performance cai substancialmente, porque passam a avaliar que sua habilidade não é boa o suficiente e, assim, o esforço seria em vão, ou porque, caso promovidos, desfrutariam do maior salário por menos tempo. Também foi encontrada uma queda no tempo dedicado ao trabalho naqueles professores que estão há muito tempo em cargos superiores. Em relação a possibilidade do sistema ser manipulado de alguma maneira, foi reportada uma correlação entre as avaliações de performance e as notas dos estudantes, juntamente com o tempo dedicado às aulas, reduzindo essa preocupação. Os autores concluem que, diferentemente dos incentivos financeiros no modelo *P4P*, os incentivos de ascensão de cargos promovem entre os funcionários objetivos para toda a carreira, encorajando investimentos de longo prazo para se tornarem melhores profissionais. No entanto, esse modelo não surte tanto efeito entre alguns tipos de professores, como aqueles nos extremos da distribuição de habilidade. Isso ocorre porque eles percebem que exercer um esforço maior não deve alterar fortemente suas chances de serem promovidos, e para esses casos, além da possibilidade de reformar esse sistema, é possível que os incentivos financeiros, por serem mais imediatos, surtam melhor efeito.

Sob a mesma lógica da criação de uma nova etapa na contratação do servidor público, com o objetivo de testar sua performance e, ao mesmo tempo, motivá-lo a exercer sua função com maior presteza e adquirir novas habilidades, Duflo, Dupas e Kremer (2015) analisaram dois programas no Quênia, em que escolas foram randomicamente escolhidas para receberem uma verba com o objetivo de contratar um professor extra, normalmente recém-formado, que recebia 1/4 do valor padrão recebido pelos professores efetivos, e possuía contrato anual renovável de acordo com sua performance, em uma espécie de estágio probatório. É observada a interação entre os dois modelos de tratamento: o primeiro está relacionado a recursos providenciados para contratar novos profissionais, e o segundo a concessão do poder de monitoramento às famílias locais sobre a utilização dos recursos e a performance dos professores. Esse último foi implementado com o objetivo de anular um efeito negativo causado pelos professores efetivos, que exerciam influência para que os novos contratados fossem seus parentes. Portanto, havia o grupo de controle, e dois grupos que receberam as verbas para a contratação, sendo um monitorado localmente e o outro não. Dessa maneira, os professores contratados como estagiários apresentaram desempenho superior, mesmo recebendo salário menor, e uma explicação encontrada para tal foi um efeito de motivação em ser efetivado. Os alunos eram alocados aleatoriamente nas novas aulas ou naquelas preexistentes, lecionadas pelos professores efetivos. Aqueles instruídos pelos novos professores apresentaram notas melhores, enquanto os outros tiveram um aumento pequeno nas notas, mesmo com uma redução substancial de 82 para 44 estudantes por sala de aula. As evidências sugerem que isso se deve, em parte, a uma diminuição de quase 16% na probabilidade dos efetivos, nas escolas que receberam o tratamento da contratação, estarem lecionando quando visitas aleatórias ocorreram (no entanto, esse efeito foi mitigado pela metade com a presença do monitoramento local). Enquanto isso, os contratados e monitorados localmente eram, se comparados com o grupo de controle, 12% mais prováveis de estarem presentes. Além disso, quase metade dos professores sob regime de estágio foram efetivados, e foi encontrado que aqueles cujos alunos apresentaram maiores notas foram os promovidos. Portanto, os resultados indicam que, ao se implementar um modelo de contratação probatória em primeiro momento, geram-se fortes incentivos relacionados ao incremento da carreira e à melhora o ensino, além de uma redução de quase 75% no investimento em salários durante esse período. O artigo faz uma estimativa (ressaltada como bastante

especulativa) de que, caso a metade dos contratados fosse efetivada (como ocorreu de forma semelhante no estudo) após os 3 anos iniciais e permanecessem como efetivos por 27 anos, então 20% da força de trabalho do ensino dessas escolas seria daqueles contratados como estagiários em primeiro momento, e os incentivos gerados por essa motivação voltada à construção de carreira seriam consideráveis. É ressaltada a importância da presença do tratamento de monitoramento local, de forma que o desincentivo gerado aos professores efetivos, bem como a contratação de seus parentes, não anule o efeito positivo trazido pelo tratamento de contratação.

Portanto, os resultados encontrados neste capítulo indicam efeitos positivos relacionados à possibilidade de crescimento na carreira sobre a performance, demonstrando que os incentivos desse modelo são perceptíveis e potencialmente significantes aos servidores públicos (BERTRAND *ET AL.*, 2021; ASHRAF *ET AL.*, 2020; KARACHIWALLA E PARK, 2017; DUFLO, DUPAS E KREMER, 2015). Foi relatada a diminuição nos níveis médios de motivação social dos candidatos atraídos, porém não em relação àqueles com maior nível de habilidade, que são justamente os procurados pelo serviço público, e então, um bom processo de seleção pode contrapor esse efeito negativo (ASHRAF *ET AL.*, 2020). Por outro lado, os incentivos de carreira podem gerar consequências positivas a longo prazo de maneira mais eficaz que os *P4P*, mas podem não ser capazes de motivar qualquer tipo de funcionário, principalmente aqueles que necessitam de estímulos imediatos (KARACHIWALLA E PARK, 2017). Outro fator a ser analisado é a vantagem que esse sistema possui em gerar motivação sem um grande aumento de despesas, a primeiro momento (DUFLO, DUPAS E KREMER, 2015), apesar de gerar um comprometimento de remunerações mais altas aos funcionários em períodos futuros.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo compilar, através de uma revisão bibliográfica sistemática, os principais resultados encontrados na literatura moderna a respeito do impacto dos salários e demais incentivos sobre a performance do servidor público. Observou-se que, de fato, a motivação pela oferta de bens materiais, principalmente dinheiro, é um fator que possui o papel de elevar a performance dos servidores públicos, bem como atrair indivíduos mais qualificados. No entanto, como esperado, foram encontradas particularidades que fizeram os modelos de incentivos, em determinados casos, terem poucas ou nenhuma consequência positiva.

Em relação aos salários, que constituem a remuneração base dos servidores, foram encontradas evidências a respeito da sua capacidade de suprir vacâncias, inclusive mitigando possíveis fatores negativos relacionados a localidade, como distância e índice de violência, e de atração de indivíduos considerados mais qualificados para as vagas. Além disso, os resultados indicam que a comparação entre os níveis salariais entre os setores públicos e privados podem alterar a alocação dos agentes por meio da autosseleção, conduzindo funcionários mais qualificados e/ou que recebem remunerações maiores a se movimentarem de um setor para o outro.

Quando se trata dos incentivos pecuniários, que determinam remuneração variável de acordo com a performance ou frequência do profissional, foram reportados efeitos positivos e negativos quanto a sua implementação. Sendo assim, esse modelo apresentou forte potencial em atrair candidatos mais produtivos, aumentar na performance individual e coletiva dos funcionários e reduzir o absenteísmo. Por outro lado, entre os percalços encontrados, estão a duração dos efeitos apenas a curto prazo, os problemas de multitarefa e a redução do nível de motivação intrínseca dos candidatos atraídos. Sendo assim, esses pontos constituem potenciais pontos de atenção ao se implementar esse tipo de incentivos e, sob esse aspecto, apresentaram-se como possíveis fatores de mitigação o melhor monitoramento do programa e da utilização dele por parte dos servidores, bem como a sua modelação de acordo com o contexto, por vezes sendo importante torna-lo mais simples.

A respeito dos incentivos de carreira, foram encontrados efeitos significantes, mesmo se tratando de um modelo que motiva através de uma condição futura e possivelmente incerta. Nesse caso, destacou-se o potencial desse modelo ser mais efetivo em gerar resultados de longo prazo, porém, as evidências indicam que não

houve motivação de certos candidatos, como aqueles que já atingiram um patamar hierarquicamente superior ou os que estão há muito tempo sem serem promovidos. Também é possível que haja uma piora no nível de motivação social médio dos candidatos atraídos, mas um bom processo seletivo se mostrou uma maneira eficiente de contornar essa questão, porque os candidatos mais qualificados não apresentaram essa redução.

Portanto, observaram-se diversas formas de aplicação dos incentivos, que podem gerar diferentes resultados e implicações. Nesse sentido, torna-se importante a análise caso a caso, de forma a entender o contexto do local, setor e qual área os programas são aplicados. Sendo assim, entre outras variações, a literatura reporta a aplicação dos incentivos utilizando métricas individuais, com foco no aumento da performance via maior esforço do servidor, bem como métricas coletivas, com o objetivo de gerar mudanças na estratégia da equipe e também um efeito de monitoramento entre os pares. Outro fator a ser considerado é a criação de métricas complexas, que podem auxiliar a evitar problemas de multitarefa, por exemplo, mas podem, por outro lado, dificultar o entendimento por parte dos profissionais, ou aquelas mais simples, que facilitam a criação de metas por parte dos servidores, que assim sabem de maneira mais fácil o que desejam atingir.

Por fim, acredita-se que o agregado de resultados formado por este trabalho contribui para a área de estudo das possíveis melhorias aplicáveis ao setor público, buscando, adicionalmente, facilitar futuras pesquisas para embasamento no processo decisório para implementação de alguma política de incentivos salariais ou por performance. Além disso, ressalta-se a possibilidade de futuras pesquisas em relação ao tema, principalmente nos quesitos dos incentivos pecuniários e de carreira, menos abordados pela literatura até então.

REFERÊNCIAS

- ASHRAF, N. *et al.*; **"Losing Prosociality in the Quest for Talent? Sorting, Selection, and Productivity in the Delivery of Public Services."** American Economic Review, 110 (5): p. 1355-94, 2020.
- ASHRAF, N.; BANDIERA, O; JACK, B. K.; **"No Margin, No Mission? A Field Experiment on Incentives for Public Services Delivery."** Journal of Public Economics. Vol. 120, p. 1-17, 2014.
- BAICKER, K; JACOBSON, M; **"Finders keepers: Forfeiture laws, policing incentives, and local budgets"**, Journal of Public Economics, Elsevier, vol. 91(11-12), p. 2113-2136, 2007.
- BANDIERA, O. *et al.*; **The Allocation of Authority in Organizations: A Field Experiment with Bureaucrats**, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 136, Issue 4, p. 2195–2242, 2021.
- BANERJEE, A. V.; DUFLO, E.; GLENNERSTER, R; **Putting a Band-Aid on a Corpse: Incentives for Nurses in the Indian Public Health Care System**, Journal of the European Economic Association, Vol. 6, Issue 2-3, p. 487–500, 2008.
- BERTRAND, M. *et al.* **"The Glittering Prizes: Career Incentives and Bureaucrat Performance"**. The Review of Economic Studies, Vol. 87, Issue 2, p. 626–655, 2020.
- BESLEY, T. J. *et al.*; **Bureaucracy and Development**, NBER Working Papers 29163, National Bureau of Economic Research, Inc, 2021.
- BESLEY, T.; MAITREESH, G. **"Competition and Incentives with Motivated Agents."** American Economic Review, 95 (3): p. 616-636, 2005.
- BÓ, E. D.; FINAN, F.; ROSSI, M. A.; **Strengthening State Capabilities: The Role of Financial Incentives in the Call to Public Service**, The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press, vol. 128(3), p. 1169-1218, 2013.
- BORJAS, G. J.; **"The Wage Structure and the Sorting of Workers into the Public Sector,"** NBER Working Papers 9313, National Bureau of Economic Research, Inc., 2002.
- BURGESS, S. *et al.*; **Smarter Task Assignment or Greater Effort: The Impact of Incentives on Team Performance**, The Economic Journal, Vol. 120, Issue 547, p. 968–989, 2010.
- BUROCRACIA. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/burocracia/>>. Acesso em 23 jan. 2022.
- DESERRANNO, E.; **Financial Incentives as Signals: Experimental Evidence from the Recruitment of Village Promoters in Uganda**. American Economic Journal: Applied Economics, 11 (1): p. 277-317, 2009.

DOHMEN, T; FALK, A.; **“You Get What You Pay for: Incentives and Selection in the Education System.”** Economic Journal 120 (546): F256-F271, 2010.

DONATO, K. *et al.*; **“Personality Traits and Performance Contracts: Evidence from a Field Experiment among Maternity Care Providers in India.”** American Economic Review, 107 (5): 506-10, 2017.

DUFLO, E.; DUPAS, P.; KREMER, M. **“School governance, teacher incentives, and pupil–teacher ratios: Experimental evidence from Kenyan primary schools,”** Journal of Public Economics, Elsevier, vol. 123(C), p. 92-110, 2015.

DUFLO, E; HANNA, R.; RYAN S. P.; **“Incentives Work: Getting Teachers to Come to School.”** American Economic Review, 102 (4): p. 1241-78, 2012.

FALCH, T.; **“Teacher Mobility Responses to Wage Changes: Evidence from a Quasi-natural Experiment.”** American Economic Review, 101 (3): p. 460-65, 2011.

FINAN, F.; OLKEN, B. A.; PANDE, R.; **The Personnel Economics of the State,** NBER Working Papers 21825, National Bureau of Economic Research, Inc., 2015.

GERTLER, P.; VERMEERSCH, C.; **Using Performance Incentives to Improve Health Outcomes.** World Bank Policy Research Working Paper No. 6100, 2012.

GLEWWE, P.; ILIAS, N.; KREMER; M.; **“Teacher Incentives”** American Economic Journal: Applied Economics, 2 (3): p. 205-27, 2010.

KAHN, C. M.; SILVA, E. C. D.; ZILIAK, J. P.; **Performance-based Wages in Tax Collection: The Brazilian Tax Collection Reform and its Effects,** The Economic Journal, Vol. 111, Issue 468, p. 188–205, 2001.

KARACHIWALLA, N.; PARK, A.; **“Promotion incentives in the public sector: Evidence from Chinese schools,”** Journal of Public Economics, Elsevier, vol. 146(C), p. 109-128, 2017.

KHAN, A. Q.; KHWAJA, A. I.; OLKEN, B. A.; **Tax Farming Redux: Experimental Evidence on Performance Pay for Tax Collectors,** The Quarterly Journal of Economics, Vol. 131, Issue 1, p. 219–271, 2016.

KHAN, M. Y.; **“Mission Motivation and Public Sector Performance: Experimental Evidence from Pakistan,”** Working Paper, 2021.

LAVY, V.; **“Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity, and Grading Ethics.”** American Economic Review, 99 (5): p. 1979-2011, 2009.

LEAVER, C. *et al.*; **“Recruitment, Effort, and Retention Effects of Performance Contracts for Civil Servants: Experimental Evidence from Rwandan Primary Schools.”** American Economic Review 111 (7): p. 2213–46, 2021.

MAS, A.; **“Pay, Reference Points, and Police Performance”**, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 121, Issue 3, p. 783–821, 2006.

MBITI, I.; ROMERO, M.; SCHIPPER, Y.; **Designing Effective Teacher Performance Pay Programs:** Experimental Evidence from Tanzania, *The Economic Journal*, 2023.

MILLER, G. *et al.*; **“Effectiveness of Provider Incentives for Anaemia Reduction in Rural China: A Cluster Randomised Trial.”** *BMJ* 345: e4809, 2012.

MURALIDHARAN, K.; **“Long-Term Effects of Teacher Performance Pay:** Experimental Evidence from India.” Working Paper, 2012.

MURALIDHARAN, K.; SUNDARARAMAN, V.; **“Teacher Performance Pay:** Experimental Evidence from India.” *Journal of Political Economy* 119, no. 1: p. 39–77, 2011.

OLKEN, B. A.; ONISHI, J.; WONG, S.; **“Should Aid Reward Performance?** Evidence from a Field Experiment on Health and Education in Indonesia.” *American Economic Journal: Applied Economics*, 6 (4): p. 1-34, 2014.

WEBER, M.; **Economy and Society.** Edited Guenther Roth and Claus Wittich. New York: Bedminister Press, vol. 1, Conceptual Exposition, p. 956-1005, “Bureaucracy”, 1968.

APÊNDICE

Quadro 1 – Artigos sobre salários utilizados na pesquisa

Autor	Data	Título do Trabalho	Ano de publicação	Método utilizado	Principais resultados
FINAN, F.; OLKEN, B. A.; PANDE, R.	2015	The Personnel Economics of the State	2015	Revisão de literatura	O salário no setor público possui um gap maior, em relação ao setor privado, nos países mais pobres. Nos ricos, esse gap é menor, ou até mesmo, zero.
BÓ, E. D.; FINAN, F.; ROSSI, M. A.	2013	Strengthening State Capabilities: The Role of Financial Incentives in the Call to Public Service	2013	Experimento randomizado	Salários maiores ajudaram a atrair trabalhadores atualmente empregados, com maiores salários anteriores e maior experiência profissional, sem evidências de diminuição no grau de motivação.

Continua

FALCH, T.	2011	. Teacher Mobility Responses to Wage Changes: Evidence from a Quasi-natural Experiment	2011	Experimento randomizado	O aumento nos níveis salariais gerou uma diminuição de aproximadamente 6% na probabilidade de demissões voluntárias.
MAS, A.	2006	Pay, Reference Points, and Police Performance	2006	Experimento randomizado	O autor encontrou melhoras na performance dos policiais quando a arbitragem da definição do nível salarial foi favorável a eles, e uma piora quando os empregadores foram favorecidos.
BORJAS, G. J.	2002	The Wage Structure and the Sorting of Workers into the Public Sector	2002	Experimento randomizado	A partir da década de 70, a dispersão salarial do setor público norte americano se comprimiu enquanto a do setor privado expandiu, dificultando a retenção de trabalhadores habilitados no setor público.

Quadro 2 – Artigos sobre incentivos financeiros utilizados na pesquisa

Autor	Data	Título do Trabalho	Ano de publicação	Método utilizado	Principais resultados
ASHRAF, N.; BANDIERA, O; JACK, B. K.	2014	<i>No margin, no mission? A field experiment on incentives for public service delivery</i>	2014	Experimento randomizado	Incentivos não pecuniários se mostraram mais eficientes, e os pecuniários apresentam melhores efeitos quando a utilidade relativa é maior.
BAICKER, K; JACOBSON, M.	2007	<i>Finders keepers: Forfeiture laws, policing incentives, and local budgets</i>	2007	Experimento randomizado	A aplicação dos incentivos de fato surtiu efeito, porém os interesses conflitantes do sistema federativo atrapalharam o tratamento.
BANDIERA, O. <i>et al.</i>	2021	<i>The Allocation of Authority in Organizations: A Field Experiment with Bureaucrats</i>	2021	Experimento randomizado	Entre incentivar financeiramente ou pela concessão de maior autonomia, o tratamento <i>P4P</i> não apresentou resultados estatisticamente significantes, mas é possível que seja viável em casos em que o gestor colabora com a performance.

Continua

BANERJEE, A. V.; DUFLO, E.; GLENNERSTER, R.	2008	<i>Putting a Band-Aid on a Corpse: Incentives for Nurses in the Indian Public Health Care System</i>	2008	Experimento randomizado	Incentivos por si só podem não surtir efeito esperado, sendo necessário monitoramento e aceitação do programa pelos trabalhadores.
BESLEY, T. J. <i>et al.</i>	2021	<i>Bureaucracy and Development</i>	2021	Revisão de literatura	O artigo concluiu que não houve evidências suficientes para mostrar que incentivos financeiros levaram ao recrutamento de trabalhadores menos qualificados.
BURGESS, S. <i>et al.</i>	2010	<i>Smarter Task Assignment or Greater Effort: The Impact of Incentives on Team Performance</i>	2010	Experimento randomizado	Entre duas equipes, a que obteve melhores resultados foi aquela que alocou, de forma desproporcional, mais tempo dos seus melhores trabalhadores para as tarefas incentivadas.

DESERRANNO, E.	2018	<i>Financial Incentives as Signals: Experimental Evidence from the Recruitment of Village Promoters in Uganda</i>	2018	Experimento randomizado	Incentivos financeiros tenderam a ressaltar o lado empresarial da vaga, podendo afastar os candidatos socialmente motivados, que o artigo encontrou evidências de serem mais valiosos para o setor público.
DOHMEN, T; FALK, A.	2010	<i>You Get What You Pay for: Incentives and Selection in the Education System</i>	2010	Experimento randomizado	Foi constatado que remunerações variáveis atraíram trabalhadores mais produtivos, porém, não foi analisado se esses trabalhadores apresentaram performance melhor, ou não, após contratados.
DONATO, K. et al.	2017	<i>Personality Traits and Performance Contracts: Evidence from a Field Experiment among Maternity Care Providers in India</i>	2017	Experimento randomizado	Incentivos foram mais eficientes em funcionários com menores níveis de conscienciosidade. Porém, aqueles que possuem níveis mais elevados performam melhor de maneira geral, mesmo na ausência de incentivos.
DUFLO, E; HANNA, R.; RYAN S. P.	2012	<i>Incentives Work: Getting Teachers to Come to School</i>	2012	Experimento randomizado	Os incentivos financeiros reduziram o absenteísmo dos professores, aumentando os dias de estudo dos alunos e melhorando seus resultados.
GERTLER, P.; VERMEERSCH, C.	2012	<i>Using Performance Incentives to Improve Health Outcomes</i>	2012	Experimento randomizado	O tratamento elevou o uso e a qualidade de serviços médicos pré-natais e pós-natais, levando a um aumento do peso por idade de crianças de até 11 meses de idade, e da altura por idade de crianças entre 24 e 49 meses de idade.

GLEWWE, P.; ILIAS, N.; KREMER, M.	2010	<i>Teacher Incentives</i>	2010	Experimento randomizado	Os incentivos levaram uma maior participação dos alunos nas provas, mas sem alteração no absenteísmo dos professores.
KAHN, C. M.; SILVA, E. C. D.; ZILIAK, J. P.	2001	<i>Performance-based Wages in Tax Collection: The Brazilian Tax Collection Reform and its Effects</i>	2001	Experimento randomizado	Foi observada uma melhora na performance individual dos trabalhadores, por conta da aplicação dos incentivos individuais, enquanto os incentivos coletivos promoveram realocações de tarefas eficientes por parte dos gestores, aumentando a produtividade.
KHAN, A. Q.; KHWAJA, A. I.; OLKEN, B. A.	2016	<i>Tax Farming Redux: Experimental Evidence on Performance Pay for Tax Collectors</i>	2015	Experimento randomizado	Foram encontrados melhores resultados na coleta de impostos quando se incentivou diretamente o aumento da receita, sem a inclusão de fatores subjetivos.
KHAN, M. Y.	2021	<i>Mission Motivation and Public Sector Performance: Experimental Evidence from Pakistan</i>	-	Experimento randomizado	Quando não houve preocupação com problemas multitarefa, fortes incentivos financeiros foram mais eficientes que incentivos voltados à missão.
LAVY, V.	2009	<i>Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity, and Grading Ethics</i>	2009	Experimento randomizado	Os incentivos financeiros se mostraram efetivos por terem aumentado o esforço dos professores, levando a um maior índice de realização das provas, notas médias maiores e aumento no índice de aprovação.

LEAVER, C. <i>et al.</i>	2021	<i>Recruitment, Effort, and Retention Effects of Performance Contracts for Civil Servants: Experimental Evidence from Rwandan Primary Schools</i>	2021	Experimento randomizado	O anúncio da vaga como <i>P4P</i> atraiu candidatos com menor motivação intrínseca, mas a implementação do <i>P4P</i> trouxe melhoras no aprendizado.
MBITI, I.; ROMERO, M.; SCHIPPER, Y.	2023	<i>Designing Effective Teacher Performance Pay Programs: Experimental Evidence from Tanzania</i>	2023	Experimento randomizado	Entre dois modelos diferentes de pagamento de incentivos, o mais simples foi, ao contrário do que se esperava, o mais eficiente, e não houve efeito multitarefa em nenhum dos dois.
MILLER, G. <i>et al.</i>	2012	<i>Effectiveness of Provider Incentives for Anaemia Reduction in Rural China: A Cluster Randomised Trial</i>	2012	Experimento randomizado	Entre os grupos de controle, informação, subsídio e incentivos financeiros, esse último foi o único com resultados estatisticamente significantes. A interação com a presença de outro incentivo, implementado previamente, aumentou os resultados dos grupos de informação e de incentivos financeiros.

MURALIDHARAN, K.	2012	<i>Long-Term Effects of Teacher Performance Pay: Experimental Evidence from India</i>	2012	Experimento randomizado	O artigo analisou os resultados a longo prazo do programa apresentado em MURALIDHARAN E SUNDARARAMAN (2011). Assim, os incentivos individuais permaneceram efetivos, e continuou não havendo problema multitarefa.
MURALIDHARAN, K.; SUNDARARAMAN, V.	2011	<i>Teacher Performance Pay: Experimental Evidence from India</i>	2011	Experimento randomizado	Houve melhora nas notas escolares, seja nas disciplinas alvo dos incentivos ou não. No segundo ano do experimento, entre os tratamentos de desempenho individual e coletivo, o primeiro desempenhou melhor.
OLKEN, B. A.; ONISHI, J.; WONG, S.	2014	<i>Should Aid Reward Performance? Evidence from a Field Experiment on Health and Education in Indonesia</i>	2014	Experimento randomizado	O programa apresentou melhora na área da saúde, mas não na educação. O efeito se deu por meio da realocação mais eficaz dos recursos e através do aumento das horas trabalhadas por parte dos servidores.

Quadro 3 – Artigos sobre incentivos de carreira utilizados na pesquisa

Autor	Data	Título do Trabalho	Ano de publicação	Método utilizado	Principais resultados
BERTRAND, M. et al.	2020	The Glittering Prizes: Career Incentives and Bureaucrat Performance, The Review of Economic Studies	2020	Experimento randomizado	Os bônus por tempo de serviço resultaram em menor rendimento dos funcionários com idade mais avançada, e que não conseguiriam atingir a régua máxima. Um aumento da idade de aposentadoria, possibilitando o atingimento no nível máximo, aumentou sua motivação.
ASHRAF, N. et al.	2020	Losing Prosociality in the Quest for Talent? Sorting, Selection, and Productivity in the Delivery of Public Services	2020	Experimento randomizado	Incentivos de carreira atraíram indivíduos mais talentosos e menos socialmente motivados, em média. Porém, esse efeito negativo não ocorreu ao se analisar somente os melhores candidatos.
KARACHIWALLA, N.; PARK, A.	2017	Promotion incentives in the public sector: Evidence from Chinese schools	2017	Experimento randomizado	O estudo analisou a educação chinesa, em que os professores eram contratados como estagiários. Assim, os resultados encontrados indicam que os professores corresponderam à possibilidade de ascensão de carreira como um incentivo que levou ao aumento de performance.
DUFLO, E.; DUPAS, P.; KREMER, M.	2015	School governance, teacher incentives, and pupil–teacher ratios: Experimental evidence from Kenyan primary schools	2015	Experimento randomizado	O estudo encontrou que professores contratados como estagiários, com o incentivo de terem maiores chances de efetivação de acordo com sua performance, foram tiveram melhor desempenho, mesmo com menores salários.