

**MITIGAÇÃO DOS CUSTOS DE AGÊNCIA NAS UNIDADES FABRIS DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA BRASILEIRA**

Fernanda Da Cunha Barreiro - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Aderito Da Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Resumo**

Neste artigo relata-se o contexto de uma empresa farmacêutica familiar brasileira especializada na fabricação de medicamentos de diversas classes terapêuticas voltadas à saúde humana. Com base na Teoria da Agência e amparado na metodologia de Solução de Problemas e Aproveitamento de Oportunidades, realizou-se o diagnóstico detalhado e o mapeamento dos principais custos de agência associados ao comportamento dos colaboradores no processo de produção. O objetivo central do estudo foi propor ações mitigadoras dos custos de agência nas unidades de produção, com foco no alinhamento dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização por meio da criação de um sistema meritocrático apoiado por incentivos e mecanismos de monitoramento e controle. Como resultados espera-se a valorização da cultura meritocrática promova a transformação das relações internas entre os agentes e o principal, reúna melhorias no desempenho operacional das linhas de produção e economia financeira expressiva, estimada com a redução de 25% nos custos com horas-extras, que atingiram o patamar de R\$ 15 milhões em 2024.

**Palavras-chave:** Custos de Agência; Absenteísmo; Desempenho Operacional

**Abstract**

This article presents the context of a Brazilian family-owned pharmaceutical company specializing in the manufacture of medications across various therapeutic classes aimed at human health. Based on Agency Theory and supported by the Problem Solving and Opportunity Leveraging methodology, a detailed diagnostic and mapping of the main agency costs associated with employee behavior in the production process was conducted. The primary objective of the study was to propose actions to mitigate agency costs within the production units, focusing on aligning employees with the organization's strategic goals through the creation of a meritocratic system supported by incentives and monitoring and control mechanisms. As expected outcomes, the strengthening of a meritocratic culture is anticipated to transform internal relationships between agents and the principal, drive improvements in the operational performance of production lines, and yield significant financial savings - estimated at a 25% reduction in overtime costs, which reached R\$15 million in 2024.

**Keywords:** Agency Costs; Absenteeism; Operational Performance

# MITIGAÇÃO DOS CUSTOS DE AGÊNCIA NAS UNIDADES FABRIS DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA BRASILEIRA

## INTRODUÇÃO

Criar condições para minimizar o absenteísmo tem se tornado um grande desafio nas organizações para manter a produtividade, controlar custos extras e preservar um bom clima organizacional (Silva, Andrade, Mourão, & Godim, 2022). O absenteísmo pode ocorrer de forma justificada, quando o colaborador falta por motivos legítimos como doenças ou licenças, amparado por atestados médicos, ou de maneira injustificada sujeita às sanções e penalidades (Arias Domínguez, 2024).

Elevadas taxas de absenteísmo podem sinalizar a existência de problemas no ambiente de trabalho que reverberam na saúde, insatisfação, falta de motivação e conflitos internos no trabalho. Fato é que ambas as formas de absenteísmo geram interrupções nos processos produtivos, prejuízos à rotina da equipe, aumento da carga de trabalho e aumento dos custos com substituições emergenciais impactando o desempenho operacional nas organizações (Mussa, & Abreu, 2024).

Portanto, a problemática do absenteísmo, seja ele justificado ou injustificado, representa um desafio significativo às empresas, demandando gerenciamento adequado para garantir um ambiente de trabalho saudável, engajado e mais produtivo para atingir a eficiência operacional nas organizações.

O principal ponto percebido como problema no desenvolvimento das atividades industriais da empresa em estudo, diz respeito à quantidade de horas acumuladas por conta do absenteísmo dos auxiliares e operadores de máquinas. Percebeu-se que em relação ao assunto não há gestão por consequências e os colaboradores não sofrem sanções por suas ausências. Em decorrência, há a necessidade de realização de horas-extras por outros colaboradores da equipe para compensar essas ausências e garantir, em parte, a entrega do volume de produção.

As horas-extras demandadas pelo absenteísmo, além de prejudicar a produtividade, também tem efeitos negativos sobre a eficiência operacional da empresa, uma vez que os custos dessas horas são repassados ao custo do produto. Além das despesas com horas-extra existem outros fatores relevantes inicialmente percebidos, que prejudicam a eficiência operacional da empresa.

O primeiro está relacionado à manutenção do orçamento em linha com o programado, esta manutenção orçamentária é uma meta coletiva utilizada como critério para pagamento de PLR (Participação nos Lucros e Resultados) aos colaboradores. Dessa forma, o aumento dos níveis de absenteísmo compromete o valor a ser pago como bônus e, como há uma redução dos efeitos desse tipo de incentivo, aumenta a insatisfação dos colaboradores. O segundo, e não menos importante, está relacionado à saúde dos colaboradores que compensam as ausências da equipe. Esses colaboradores depararam-se com um círculo vicioso desencadeador de cansaços físicos e mentais, tornando o absenteísmo ainda mais crítico no médio e longo prazo.

O estudo utiliza a metodologia de Solução de Problemas e Aproveitamento de Oportunidades, proposta de Marcondes et al.(2017) baseada no método *Business Problem Solving*, que permite explorar a causa-raiz do problema e potencializar a capacidade de elaboração de soluções em ambientes reais de atuação de gestores e profissionais (Aken, Berends, & Bij, 2012), diferindo-se, assim, das abordagens tradicionais utilizadas em pesquisas organizacionais.

A metodologia envolve as seguintes etapas de análise: o contexto da empresa em que o problema ocorre e os aspectos intrínsecos à sua manifestação, o diagnóstico para identificar e

definir a real situação do problema, a elaboração da proposta de solução e mudanças para reunir melhorias ao desempenho da empresa, a elaboração do plano de ações e de análise de riscos e a apresentação dos resultados alcançados ou esperados com a proposta. Essas etapas e elementos serão apresentados no início de cada seção do presente artigo, que está estruturado, além desta introdução, com as seguintes seções: Contexto e Realidade investigada, Diagnóstico da Situação-Problema, Intervenção Proposta e Resultados Esperados.

Apresenta-se, a seguir, informações referentes aos produtos e mercados em que atua a empresa na empresa escolhida neste estudo, o seu contexto e seus desafios com o intuito de aprofundar o entendimento a respeito das raízes do problema. Por questões de confidencialidade, doravante será rotulada por Empresa para melhor expor o em que está inserida.

## **2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA**

A Empresa é familiar e atua na indústria farmacêutica nacional desde o final da década de 90. Industrializa medicamentos de diferentes classes terapêuticas, explorando o mercado B2B, visto que seus produtos são comercializados para grandes redes de farmácias, distribuidores e hospitais. Em 2023, seu faturamento foi acima de R\$ 1,5 bilhões. Nos últimos anos, fez aquisições no mercado visando potencializar as oportunidades de exportação e expansão. Conta com mais de três mil colaboradores e um time de forças de vendas distribuído em todo território nacional.

### **2.1 O produto:**

A Empresa atua em diferentes áreas, contando com mais de 500 produtos. Direciona seus esforços para as classes terapêuticas voltadas para ginecologia, dermatologia, pediatria, sistema nervoso central, angiologia, ortopedia, reumatologia e dermocosméticos e no mercado de genéricos.

Quanto à diferenciação e inovação no mercado, a Empresa dedica 1% do seu faturamento para pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos. Além disso, atua por meio de parcerias com universidades e *startups*, pesquisa científica e associação com entidades inovadoras. Possui patentes depositadas e mais da metade do seu faturamento vem de produtos exclusivos e inovadores.

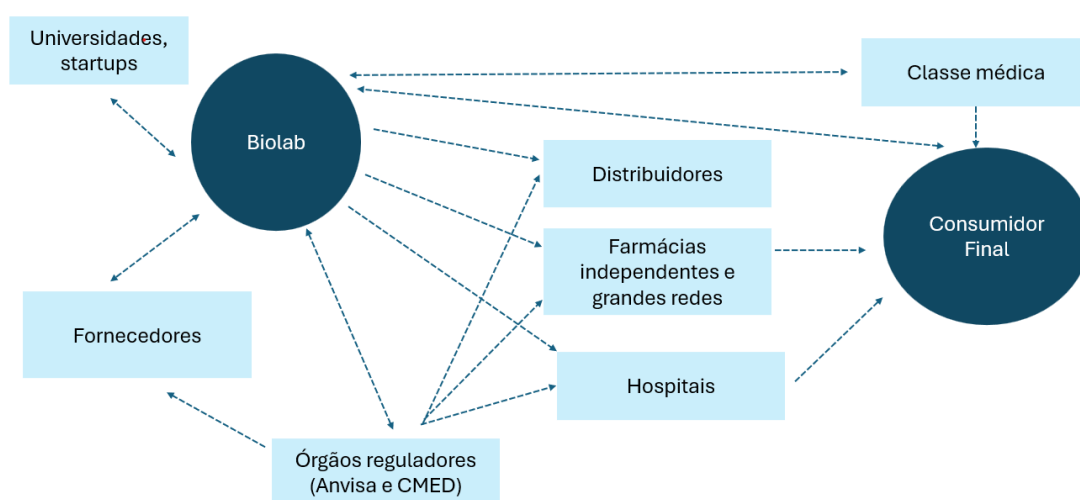
A empresa é reconhecida no mercado pela qualidade de seus produtos e pelos investimentos feitos em seus laboratórios. Possui equipamentos modernos e de referência mundial, voltados para diversas técnicas analíticas, utilizados na liberação de insumos, materiais e produtos acabados (medicamentos). Segue as normas dos órgãos governamentais reguladores, tanto nacionais, quanto internacionais e respeitando as diretrizes da CMED (Câmara de Regulação do Mercado de Medicamento), que estabelece limites para preços de medicamentos e monitora a comercialização no segmento. Seus produtos podem ser adquiridos em farmácias e drogarias de todo país, cujos preços seguem em linha com o mercado farmacêutico,

O processo de pagamento e financiamento dos produtos é alinhado por meio de condições comerciais com os distribuidores, grandes redes farmacêuticas e farmácias independentes, bem como durante as licitações para hospitais.

Em relação à promoção e ao *marketing* dos produtos destinados à linha humana, há diferentes formas de divulgação. A estrutura de Forças de Vendas tem contato com a classe médica para representação dos medicamentos que demandam prescrição. Esta é uma forma de propagar seus produtos e influenciar na prescrição dos medicamentos, garantindo a penetração do produto no mercado.

A Empresa também atua com medicamentos isentos de prescrição e dermomedicamentos, que podem ser divulgados por meio de propagandas, influenciadores digitais e outras apresentações em redes sociais. Garante a comercialização de seus produtos por meio de distribuidores especializados no segmento farmacêutico, grandes redes e farmácias independentes, que efetivam a venda dos medicamentos para o consumidor final em sua cadeia de valor.

A rede de valor da empresa é constituída por diferentes *stakeholders*, conforme Figura 1. Isso inclui fornecedores categorizados entre diretos e indiretos. Seus fornecedores diretos a suprem com produtos que impactam a cadeia produtiva, como matéria-prima, máquinas e equipamentos voltados para fabricação, em sua maioria importados. Já os indiretos são aqueles que atuam com produtos e/ou prestação de serviços necessários para garantir a operação, como os distribuidores, farmácias independentes, grandes redes e fornecedores de *softwares*.



**Figura 1. Rede de Valor da Empresa**

Fonte: Elaborada pelos autores com base em informações da empresa

A indústria farmacêutica é regulada pela Anvisa, voltada para boas práticas de fabricação e qualidade dos produtos, bem como pela CMED (Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos), no que tange aos preços e práticas de mercado. É importante destacar ainda que a Empresa mantém parcerias com universidades, com foco em pesquisa, desenvolvimento e inovação, e com empresas farmacêuticas para lançamentos de produtos.

## 2.2 O mercado:

A dimensão do negócio da Empresa é nacional, mas em expansão para o mercado internacional. Sua atuação no segmento é multifacetada, visto que trabalha com diferentes unidades de negócios e todos os seus concorrentes são outras farmacêuticas, também nacionais.

Destaca-se que a organização apresentou crescimento acima do mercado farmacêutico em 2023, apesar do segmento farmacêutico ser fortemente impactado pela oscilação do dólar, por conta da compra de matéria-prima importada, e das variações dos juros e legislação tributária atribuída à comercialização de medicamentos.

A Empresa está em um processo de profissionalização no qual gerou um projeto com olhar voltado para a sua transformação cultural que vem trabalhando mudanças que impactam as pessoas, os processos e os resultados. O fato de ter diferentes unidades localizadas em regiões distintas, ressalta a importância e o impacto do tema cultura, visto que este ainda não está harmonizado na organização.

## 2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O diagnóstico do problema inicialmente percebido na Empresa norteou-se pelos fundamentos da Teoria da Agência que foca a relação entre gestores e os acionistas, mais especificamente, quando o proprietário ou acionista (Principal) delega autoridade a outro (Agente) para promover o seu bem-estar (Jensen & Meckling, 2008; Barney & Herstely, 2004). Entretanto, tal delegação não ocorre de forma perfeita e sem custos.

De acordo com Zagoning (2017) a Teoria da Agência está baseada nas suposições de que os indivíduos buscam maximizar suas utilidades e que esses indivíduos se beneficiarão da incompletude contratual. Assim, não raro, haverá divergências no relacionamento entre o proprietário e o agente quanto às metas em função do interesse próprio, do grau de aversão ao risco, das assimetrias de informações, do oportunismo e até pela racionalidade limitada.

Diante das dificuldades para realizar o monitoramento do Agente pelo Principal há a necessidade de se estabelecer contratos mais eficientes para reger a relação Agente-Principal (Barney & Herstely, 2004). Nesse sentido, Eisenhardt (2015) argumenta que o foco está em definir quando um contrato será orientado para o controle do comportamento agente (salários fixos, hierarquia na empresa, etc.) e quando será mais eficiente ter um contrato orientado para os resultados (comissões, participação acionária, direitos de propriedade, governança de mercado) como forma de incentivo aos Agentes que contribuem para o atingimento das metas e interesses do Principal, assim como, minimizar os custos do controle.

Portanto, os conflitos na relação Agente/Principal demandam esforços e estes geram custos com monitoramento, controle e incentivos a um comportamento honesto e dedicado por parte do Agente (Pimentel, 2004). Tais conflitos são caracterizados como Problemas de Agência e os custos para que o Agente se comporte como esperado pelo Principal, aliados às perdas residuais provenientes da diminuição da riqueza do Principal por eventuais divergências entre as decisões do agente, são denominados Custos de Agência.

### 2.1 Resultados do Diagnóstico

A Empresa historicamente caracterizou-se por ter uma área industrial totalmente verticalizada para garantir a entrega da quantidade necessária de produtos, com a qualidade e no prazo desejado pelos clientes. Para tal, quando necessário, sempre foi autorizada a realização de horas-extras, contudo, diante do seu processo de profissionalização iniciou-se a busca por eficiência operacional e a hora-extra foi um dos pontos mapeados como suscetíveis às oportunidades de melhoria em seus processos e controles.

Ao mapear a causa-raiz para o excesso de horas-extras realizadas, identificou-se inicialmente que um dos maiores ofensores era a quantidade de horas demandadas por absenteísmos, quer justificados ou injustificados.

**Tabela 1 – Número de ausências de colaboradores em 2023 e 2024**

<b>Absenteísmo Justificado</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Falecimento Família	1.628	2.230
Atestados	79.306	89.055
<b>Absenteísmo injustificado</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saída antecipada	4.152	3.411
Horas em atraso	6.109	5.850
Horas faltas	684	748
Faltas injustificadas	6.175	6.476

Fonte: dados internos da Empresa.

O fato de ocorrerem muitas horas de atrasos e até mesmo, de muitas pessoas faltarem no mesmo dia, trazia prejuízos à produtividade das linhas de produção e, conseqüentemente, redução da eficiência do processo de fabricação como um todo com impactos no custo do produto.

Como referência, em 2023 houve pagamento de mais de R\$ 13 milhões em horas-extras aos colaboradores das unidades fabris e foram computadas mais de 72 mil horas de absenteísmo, representando 4,76% do total. Historicamente, a única tentativa de solução implantada, que trouxe resultado positivo para reduzir o absenteísmo justificado, foi a instalação de ambulatórios nas unidades voltados para entrega de atestados médicos e odontológicos. Houve redução na quantidade de atrasos e ausências, por conta de idas aos dentistas, visto que os colaboradores podiam fazer todos os tratamentos na própria unidade, além de ser fator de engajamento, por conta do benefício considerado diferenciado.

Também houve redução na quantidade de saídas dos colaboradores, durante o horário do expediente devido a algum mal-estar ou questões de saúde, avaliadas como mais simples, uma vez que a equipe médica está habilitada a conduzir tais atendimentos, na própria fábrica. Entretanto, ainda permanece como grande desafio no momento, minimizar o absenteísmo injustificado e seu impacto em toda cadeia produtiva.

Nesse sentido, no passado, foi estruturada uma proposta de política de incentivos e reconhecimento de colaboradores sem faltas ou atrasos na empresa, porém, optou-se por não a implementá-la uma vez que o presenteísmo está previsto no contrato de trabalho. Ou seja, entendeu-se à época não fazer sentido gratificar o que já era esperado na relação principal-agente, cujo não cumprimento pode até ser encarado como quebra contratual.

Na Empresa não há uma cultura de aplicação de medidas ou sanções para coibir o absenteísmo e o pagamento de horas-extras, como indicador de despesa não-orçada, interfere e impacta o pagamento de PLR de todos os colaboradores e, conseqüentemente os incentivos e nível de satisfação do colaborador.

Na análise diagnóstica do contexto das unidades fabris, com o olhar voltado para custos de agência, observou-se que na relação principal-agente, o principal tem como expectativa que o agente cumpra com seu horário e jornada de trabalho, garantindo suas entregas no ambiente produtivo e seguindo todos os procedimentos e políticas internas, bem como as boas práticas de fabricação regulamentadas pela Anvisa. Entretanto, quando avaliados os objetivos e as metas do principal e do agente, identificou-se um desalinhamento entre eles.

Observou-se que o colaborador pode atuar com comportamento oportunista, tendo faltas, atrasos ou até mesmo, várias consultas médicas e exames agendados em seu horário de trabalho, o que não implica em descontos salariais, mas traz impactos na produtividade fabril e no aumento dos custos de produção. Em contrapartida, não há iniciativa por parte do gestor, em dar *feedback* a respeito destes comportamentos, não há preocupação em indicar que tais pontos impactam as metas coletivas e, conseqüentemente, no pagamento da PLR como potencializador de incentivos e ganhos financeiros para todos.

É notória a assimetria de informações, visto que os gestores argumentam que não podem abordar os colaboradores a respeito deste assunto, por conta de uma determinação antiga, feita pelo departamento de *Compliance* e por suposto risco de desencadear processos trabalhistas futuros. Por outro lado, os colaboradores observam que não há qualquer tipo de sanção ou pontuação negativa, reforçando, assim, o comportamento oportunista e a perda de eficiência contratual voltada ao controle comportamental do agente.

Verificou-se que as estruturas de incentivo e controle atuais não minimizam tal situação, visto que não há uma cultura de aplicação de medida disciplinar na empresa, bem como qualquer outro tipo de penalização por tal comportamento. Portanto, não há mecanismos de monitoramento em vigor para controlar o absenteísmo na empresa e, conseqüentemente, são

gerados os custos de agência por falta de alinhamento, mecanismos de controle e mecanismos de incentivo eficientes conforme defendem Jensen e Meckling (2008).

Portanto, existem custos diretos e indiretos decorrentes do absenteísmo que a estrutura de gestão deveria responsabilizar-se e atuar para mitigá-los, o que ainda não acontece, não obstante haver relatórios de avaliação dos custos indiretos como forma de acompanhamento, os quais são compartilhados com os gestores pelo time de Recursos Humanos, mas, até o momento não foram realizadas ou empreendidas ações estruturadas por conta da assimetria de informações existente entre as áreas.

**Tabela 2 – Resumo dos problemas e os custos de agência identificados**

Mecanismos de Governança	Problemas de Agência	Impactos nas operações da Empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle</li> <li>• Monitoramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura de gestão, que ainda não atua frente ao problema</li> <li>• Ausência de métricos para monitorar o desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesso em horas de atrasos e absenteísmo de colaboradores</li> <li>• Prejuízo à produtividade das linhas de produção</li> <li>• Custos com horas-extras</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimetria de informações entre o time de RH e a estrutura de Gestão para análise relatórios e acompanhamento do absenteísmo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevação do custo do produto</li> <li>• Impacto negativo no PLR</li> <li>• Cansaço físico e mental dos colaboradores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de plano de incentivo para alto comprometimento dos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desincentivo dos colaboradores que não faltam, tratados da mesma forma que os demais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores aproveitam a falta de monitoramento para consultas simples, no horário de trabalho, com absenteísmos injustificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de penalização aumenta o oportunismo na equipe, fazendo com que mais colaboradores adotem o mesmo comportamento inadequado.</li> </ul>
<p><b>Definição do Problema:</b> Comportamento oportunista do agente frente ao cumprimento da jornada de trabalho tem gerado indicadores elevados de absenteísmo, impactado a produtividade, elevado os custos com horas-extras, o custo do produto, afetado a participação nos lucros e resultados, fomentado o desincentivo e o cansaço físico e mental de colaboradores que estendem suas jornadas de trabalho com a realização de horas extras.</p>		

**Fonte:** elaborada pelos autores

Entende-se, portanto, que a empresa está diante de um desempenho operacional insatisfatório e que o problema inicialmente percebido, relacionado aos custos de agência, abre oportunidades quanto à elaboração de soluções no que tange ao desenvolvimento da liderança, melhoria do alinhamento e da comunicação entre os times, investimentos em ações de controle com acompanhamentos constantes e *feedbacks* contínuos e o estabelecimento da gestão por consequências.

A gestão por consequências está atrelada à Teoria do Condicionamento Operante, conforme argumenta Robbins (2009). O autor resgata o conceito apresentado por Skinner (1974. obra republicada em 2007) o qual defende que ao criar consequências agradáveis para determinados comportamentos, sua frequência aumenta, ou seja, que as pessoas costumam adotar comportamentos desejáveis ao receberem reforço positivo para isto. Com isso, a recompensa torna-se mais efetiva quando acontece imediatamente após o comportamento desejado, enquanto, os comportamentos não recompensados ou punidos são inibidos ou cerceados (Robbins, 2009; Nascimento, Barbosa Neto, Cunha, & Dias, 2013).

Portanto, a Teoria do Condicionamento Operante postula que o comportamento se dá em função de suas consequências, assim, é papel do gestor trabalhar com esses meios

(recompensas/punições) para modelar um comportamento organizacional da equipe a fim de promover o alinhamento do agente com os interesses do principal.

### **3. PROPOSTA PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA**

Embasando-se nos resultados obtidos com o diagnóstico, a proposta de solução para os problemas de agência geradores de custos de agência observados nas unidades industriais da Empresa está estruturada em dois pilares. O primeiro voltado à promoção de alinhamento por meio de mecanismos de monitoramento/controle e o segundo a promoção de alinhamento por meio de mecanismos de recompensas e de incentivos.

#### **3.1 Mecanismos de Monitoramento e Controle**

O pilar da proposta voltado para o estabelecimento de mecanismos de monitoramento e controle tem como resultados esperados, reduzir as assimetrias de informação e o comportamento oportunista dos agentes relacionados ao absenteísmo. A proposta contempla ações de comunicação, *feedbacks*, apresentação das métricas de avaliação de desempenho dos colaboradores e treinamento de gestores para que conheçam o que deles é esperado e estejam alinhados aos objetivos organizacionais.

As ações com os colaboradores se darão a partir da reserva de uma hora na pauta dos treinamentos voltados ao público operacional para atividades de alinhamento, nas quais conhecerão os seus papéis e responsabilidades, inclusive no que tange ao cumprimento da jornada de trabalho e quais são as sanções aplicadas, caso as regras não sejam seguidas. O mesmo treinamento será aplicado na integração dos novos colaboradores, para garantir alinhamento entre todos.

Os mecanismos de controle já existem, mas precisam de ajustes no que diz respeito ao comportamento da estrutura de gestão, visto que não tem atuado com responsabilidade frente ao problema em função de assimetrias de informações. Inclusive a gestão justifica o fato de não poder abordar os colaboradores a respeito do absenteísmo, por conta de determinações antigas, feitas pelo departamento de *Compliance* e por acreditar em um suposto risco de desencadear processos trabalhistas futuros.

Dessa forma, a proposta também inclui um trabalho efetivo com a liderança para que seja mais bem orientada em relação ao processo e até para reduzir a aversão ao risco, em relação à tomada de decisão quanto ao tema. É perceptível assimetria de informação entre as áreas e, por conta disso, a proposta contempla treinamentos aos gestores ministrados pelos departamentos de *Compliance*, Jurídico e Recursos Humanos em que, além de proporcionar alinhamento entre as áreas, oportunizará ações saneadoras e maior clareza quanto às situações em que são passíveis as medidas disciplinares e o fluxo correto de todo o processo.

Após as etapas de treinamentos para gestores e colaboradores (agente e principal) em linha com responsabilização de ambos frente ao problema do absenteísmo, a próxima ação será incentivar *feedbacks* estruturados constantes para todos os colaboradores, inclusive pontuando o indicador de absenteísmo, mediante relatórios que continuarão a ser gerados e encaminhados pelo time de Recursos Humanos. Neste momento, será importante atuar com medida corretiva ou de reforço, a depender do comportamento do colaborador avaliado. Neste *feedback* será preciso sinalizar ao colaborador a respeito do impacto individual e coletivo do descumprimento da jornada, inclusive a sinalização de comportamentos passíveis de medidas disciplinares.

Está previsto na proposta mais uma ação com foco em gestão por consequências, integrando todas as ações e políticas de Recursos Humanos. Aos colaboradores que tenham histórico de absenteísmo e medida disciplinar deixam de ser elegíveis ao programa de educação continuada (subsídio para cursos de inglês, cursos técnicos e graduação), *day off* na semana do aniversário e não recebimento do vale-compras para celebração. Além disso, deixa de ser

elegível à movimentação salarial e promoção, bem como ao sorteio de prêmios, que acontece na festa de final de ano da empresa.

### 3.2 Mecanismos de Incentivo

O pilar voltado para incentivos tem como resultados esperados, demonstrar ao agente que a empresa valoriza o cumprimento da jornada de trabalho e que este comportamento deve ser mantido e seguido por todos. Portanto, a proposta é criar um formato de reconhecimento em que, semestralmente, as pessoas que não tenham absenteísmo sejam elegíveis a sorteios de produtos da empresa, voltados para a linha dermocosméticos.

Outra ação é a mudança no programa de participação nos lucros e resultados (PLR). Ao invés da distribuição de um mesmo valor para todos os colaboradores passa por escalonamentos progressivos, ou seja, o pagamento de PLR passa a ser direcionado por indicadores individuais e coletivos, levando-se em consideração a redução das perdas com horas extras-realizadas por conta do absenteísmo, conforme proposto por Martins e Silva (2022). Cada diretoria passa a ter uma meta relacionada ao orçamento de despesa.

Portanto, a proposta é que, mensalmente, seja realizada uma reunião com todo o time, comunicando a evolução do resultado e como o indicador de absenteísmo têm impactado na despesa relacionada às horas-extras e a consequência desse impacto na diminuição do valor a ser pago a todo time.

Para tornar as informações ainda mais transparentes, a proposta considera o modelo de gestão à vista, em que será exposto um quadro, dentro do setor produtivo, mostrando a quantidade de faltas por dia (sem exposição do nome dos colaboradores), para que toda equipe acompanhe o impacto das ausências, na produtividade da área.

**Tabela 3 - Resumo da proposta para solução do problema identificado**

Mecanismo Governança	Público-Alvo	Ação	Estimativa de Custos	Resultados Esperados
Controle	Gestores	Realizar treinamentos com Jurídico, Compliance e Recursos Humanos.	R\$ 5.700,00 (média salarial de 40 gestores /1h treinamento)	Alinhamento dos gestores às premissas jurídicas e de <i>compliance</i> para abordagem os colaboradores em processos de sanções disciplinares
Controle	Colaboradores	Realizar treinamentos sobre papeis e responsabilidades, referentes à aplicação de medida disciplinar.	R\$ 25.500,00 (média salarial de 1000 colaboradores 1h treinamento)	Consientizar os colaboradres a respeito de seus papeis e responsabilidades e do modelo de gestão por consequências.
Controle	Gestores e Colaboradores	Realizar <i>feedbacks</i> sobre aos colaboradores para difundir as implicações do absenteísmo	R\$ 20.000,00 (média salarial de 1040 colaboradores/1h de feedback)	Reforçar ou corrigir o comportamento do colaborador, Produzir alinhamento de expectativas entre o Agente e o Principal
Controle	Colaboradores	Integrar e consolidar as políticas de RH aos princípios da gestão por consequência.	R\$4.300,00 (média salarial da equipe de RH das unidades /10 pessoas/4 horas)	Redução do absenteísmo dos colaboradores
Incentivo	Colaboradores	Criar sorteios semestrais para reconhecimento dos colaboradores sem absenteísmo.	R\$ 5.000,00 (custo dos produtos sorteados)	Atingir o alinhamento dos colaboradores ao comportamento esperado pela Empresa e a geração de bons exemplos de atuação.
Incentivo	Colaboradores	Comunicar mensalmente o indicador de orçamento de despesa e	R\$ 120.000,00	O compartilhamento da responsabilidade com os colaboradores sobre o controle

		impacto de horas-extras no PLR Implementar a gestão à vista do indicador de absenteísmo.	(média salarial de 1040 colaboradores / 30 minutos/12 meses)	dos impactos das horas-extras no PLR
--	--	---	--	--------------------------------------

Fonte: elaborado pelos autores

#### 4. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

O fato de a empresa estar em um processo de profissionalização é algo que pode impactar positivamente na implantação da solução, visto que trabalhará com temas que suportam os direcionadores estratégicos da empresa (liderança, comunicação e práticas de RH).

A estimativa de custo com as ações é de R\$ 180.500,00 e a expectativa de retorno é reduzir o indicador de absenteísmo e de horas-extras pagas (que podem até gerar passivo trabalhista futuro) bem como mitigar o comportamento oportunista frente aos demais colaboradores da empresa.

Para sua implantação, a empresa demandará de recursos tangíveis (investimento financeiro) e intangíveis (práticas de gestão de pessoas), bem como de capacidades a serem desenvolvidas, voltadas tanto para o treinamento dos gestores, quanto dos colaboradores.

Visando garantir a implementação das ações necessárias, para sustentação da proposta de solução, a seguir o plano estruturado (Tabela 4):

**Tabela 4 - Plano de implantação**

Recursos e Capacidades	O que fazer	Objetivos	Como fazer	Responsável	Áreas	Prazos
Identificação de espaço físico e compra do quadro de gestão à vista	Reserva do espaço e compra do quadro	Viabilizar os treinamentos e os rituais de comunicação previstos	Mapeamento das necessidades de datas, de acordo com ações propostas	Gerentes de fábrica / respectivos assistentes	Industrial	Curto Prazo
Integração das políticas de Recursos Humanos x absenteísmo	Revisitar processo	Garantir alinhamento das práticas, entre as unidades fabris e áreas corporativas de RH	Conexão com as premissas de profissionalização da empresa	RH	Áreas corporativas de RH	Curto Prazo
Treinamento para gestores	Estruturar conteúdo programático	Implantar modelo único de treinamento, visando manter o mesmo direcionamento para todos os gestores	Conteúdo alinhado práticas de gestão de pessoas, leis trabalhistas e regras de Compliance	RH	Área de treinamento, Jurídico e Compliance	Curto Prazo
Treinamento para colaboradores	Estruturar conteúdo programático	Implantar modelo único de treinamento, visando manter o mesmo direcionamento para todos os colaboradores	Conteúdo alinhado às práticas de gestão de pessoas, leis trabalhistas e regras de Compliance	RH	Área de treinamento, Jurídico e Compliance	Curto Prazo

Rituais de Comunicação	Alinhar periodicidade, formato / modelos e conteúdo a ser apresentado	Assegurar modelo equivalente dos rituais de comunicação, entre as unidades fabris	Alinhamento entre Gerentes de Fábrica	RH	RH e Industrial	Curto Prazo
Reconhecimento	Estruturar critérios para sorteio semestral	Implantar modelo único, com critérios estabelecidos e validados pela Diretoria Industrial	Critérios alinhados às políticas de RH, leis trabalhistas e compliance	RH	RH, Jurídico e Compliance e Gerentes de Fábrica	Curto Prazo

Fonte: Elaborada pelos autores

#### 4.1 Intervenção

Como a proposta de solução envolve todos os colaboradores que atuam na Diretoria Industrial, é importante que estejam alinhados frente às mudanças a serem implementadas, bem como em relação aos resultados esperados. Portanto, a primeira iniciativa que fará parte da estratégia das mudanças, será demonstrar a relevância da solução proposta, apresentando as pesquisas, análises e diagnóstico mapeado, ao Diretor Industrial, visando conseguir sua validação e que seja *sponsor* da solução.

Na sequência, será de responsabilidade do Diretor Industrial, fazer o anúncio do projeto, mencionar as etapas contempladas e quais serão os ganhos para todos os gestores, explicando a importância e o que é esperado do papel de cada líder.

Será preciso observar periodicamente, se todas as unidades estão aplicando os processos de forma equânime, principalmente no que tange às faltas injustificadas e medidas disciplinares, além da importância de monitorar o clima organizacional, por meio do apoio dos gerentes de fábrica e RH das unidades.

Ao considerarmos os recursos e capacidades necessárias para viabilizar as mudanças, o principal desafio é o tempo. É preciso dedicação dos gestores para influenciar e acompanhar o time, além do tempo de cada um para participar dos treinamentos e rituais de comunicação, que concorrem com as demandas e entregas do dia a dia, assim como dos demais projetos conduzidos de forma concomitante.

Este ponto, inclusive é crítico para assegurar a sustentação das mudanças, visto que é algo que precisa permanecer constantemente na pauta de pessoas, tanto para criar ações que mantenham o assunto presente nas discussões, quanto no tempo investido para possibilitar alinhamento entre todos.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Ao analisar a solução proposta, é possível identificar contribuições e aspectos relevantes ao desenvolvimento de negócios, isso porque, foram aplicados de forma prática os aspectos da Teoria da Agência em ambiente real, facilitando assim a replicação em empresas de outros setores que apresentam problemas similares com vistas à criação de mecanismos de controle e incentivos para engajar colaboradores, reduzir custos e reunir melhorias e eficiência operacional nas organizações.

A solução proposta considera dois pilares (mecanismos de monitoramento/controle e mecanismos de incentivos) e sua aplicação em uma empresa, o que representa um grau de

facilidade médio. Isso porque, é um tema que envolve alinhamento, patrocínio e alocação de tempo. Envolve também um forte trabalho da liderança e da área de Recursos Humanos, para acompanhar o comportamento oportunista e coibi-lo, de forma rápida e objetiva, passando mensagem do que é esperado para os demais.

Quanto à inovação, a solução proposta representa, na empresa, uma inovação em processo, voltada à adaptação e utilização de conhecimento pré-existente, ou seja, trata-se de uma proposta com um olhar muito voltado para integração de processos e à aplicação de medidas previstas em lei. Não obstante, é importante destacar sua criação de valor, visto que possibilita alinhamento de expectativas, frente aos comportamentos esperados para colaboradores, traz impacto em clima e pode alavancar a produtividade do time, o que tende a resultar em redução do custo do produto, acarretar satisfação do consumidor final e pode gerar resultados financeiros sustentáveis para os acionistas.

Como destacado por Martins e Silva (2022), este tipo de intervenção reforça importância de mitigar a racionalidade limitada e o oportunismo por meio de incentivos e o autocontrole pela definição de objetivos individuais e coletivos para que as equipes trabalhem de forma colaborativa e alinhadas às expectativas do Principal.

A proposta envolve alto grau de complexidade por conta de sua implantação, visto que fomenta mudanças de *mindset* que podem gerar diferentes desdobramentos na empresa devido às complexas interações e relações entre os departamentos, as quais demandarão alinhamentos constante.

A solução proposta tem como resultados esperados a transformação do ambiente interno rumo à melhoria da *performance* operacional das linhas de produção conforme esperado pelo principal, por meio de ganhos com os incentivos propostos aos agentes. Contudo também poderá gerar impactos frente à permanência dos agentes por não-adaptação à nova realidade de processos e incentivos. Por outro lado, espera-se, como um dos principais resultados, criar um movimento meritocrático voltado para reconhecimento das pessoas mais aderentes à cultura da Empresa, o que também trará impactos socioeconômicos aos envolvidos no processo.

Por fim, espera-se que a implantação da proposta gere economias financeiras expressivas com uma redução dos custos em 25% com pagamentos de horas-extras, que ficaram acima de R\$ 13 milhões em 2023 e R\$ 15 milhões em 2024. Com isso, pode-se seguir com aplicação de parte desses valores para incentivos aos colaboradores, como uma forma de reversão dessas economias em benefícios e/ou reconhecimento para todos. Nesse processo, torna-se imprescindível reforçar a importância de ações de sustentação, tais como processo contínuo de *feedback* com a equipe e reconhecimento daqueles que se destacam na área, para que todo o processo não seja perdido no médio e longo prazo, assim como a necessidade de fomentar a liderança pelo exemplo.

## REFERÊNCIAS

Arias Domínguez, Á. (2024). Control del absentismo y control de las bajas por incapacidad temporal: circunstancias desfavorablemente diferentes. *Revista de Jurisprudencia Laboral*, 1-7.

Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. *HANDBOOK de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas*, 3, 131-179.

Eisennhardt, K..(2015). Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão. *RGC, São Paulo*, v. 2, n.1, art. esp, pp. 1-36, abr. 2015

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48, 87-125.
- Marcondes, Reynaldo Cavalheiro, Miguel, Lilian Aparecida Pasquini & Franklin, Marcos Antonio. *Método de solução de problemas para o desenvolvimento de negócios*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2023.
- Mussa, N., & Abreu, D. D. S. T. (2024). Impacto do Absentismo Laboral dos Trabalhadores na Prestação de Serviços de Qualidade nas Organizações: um estudo de caso do corredor logístico e integrado de nacala. *ALBA-ISFIC Research and Science Journal*, 1(3), 83-94.
- Martins, H. G. B., & da Silva, A. A. (2022). Fatores Humanos na Produtividade: quando o turnover não é só um turnover. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 10(1), 1-20.
- Nascimento, E. M., Barbosa Neto, J. E., Cunha, J. D., & Dias, W. D. O. (2013). Teoria da agência e remuneração de executivos: influência do uso de stock options no desempenho das empresas brasileiras. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 11(21), 1-16.
- Pimentel, R. F. (2004). Gestão, estratégia e considerações sobre a nova teoria da firma. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção*, 4(16).
- Robbins, P. S. (2009). Comportamento organizacional. (6ª reimpressão). *Tradução técnica de Reinaldo Marcondes*, 11.
- Silva Abbad, G., Andrade, J. E. B., Mourão, L., & Gondim, S. M. G. (2022). *Desenho e redesenho do trabalho: Modelos e ferramentas de apoio à gestão*. Vetor Editora.
- Skinner, B. F. (2007). Seleção por consequências. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 9(1), 129-137.