

ESCALA 6x1 Em busca do equilíbrio na jornada de trabalho



Olhar para sobrecarga feminina

Secretária nacional do Ministério das Mulheres, Sandra Kennedy diz que mulheres têm de ocupar posição central nas discussões de jornada. Fausto Cassemiro, gerente do Sebrae, destaca desafios dos pequenos empreendedores com alterações na escala

» FERNANDA STRICKLAND
» RAFAELA BOMFIM*

A sobrecarga feminina e os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores brasileiros foram temas do segundo painel do *CB Debate Escala 6x1: em busca do equilíbrio na jornada de trabalho*.

A secretária nacional de Articulação Institucional, Ações Temáticas e Participação Política do Ministério das Mulheres, Sandra Kennedy, afirmou que as mulheres precisam ocupar posição central na formulação de mudanças nas jornadas de trabalho. Segundo ela, ignorar a realidade feminina no mercado e dentro das famílias significa deixar de lado uma parcela expressiva da força de trabalho do país.

De acordo com Sandra Kennedy, as mulheres representam 56% da população economicamente ativa inserida no mercado de trabalho. A secretária destacou que 44% da mão de obra feminina ocupada cumpre jornadas semanais de 44 horas, justamente o grupo mais diretamente afetado pelas discussões sobre redução da carga horária.

Para Sandra Kennedy, o debate sobre o fim da escala 6x1 não pode se restringir à reorganização do expediente formal. Ela ressaltou que as mulheres continuam concentrando grande parte do trabalho doméstico e das responsabilidades de cuidado dentro das famílias brasileiras. “Essa carga horária adoce a todos nós, mas adoce as mulheres de forma particular”, enfatizou.

A representante do ministério citou dados segundo os quais 51,7% dos lares brasileiros são chefiados por mulheres e cerca de 30% dessas famílias são compostas por mães solo. Na avaliação de Sandra Kennedy, a dupla ou tripla jornada enfrentada pelas mulheres amplia impactos

físicos e emocionais, especialmente para trabalhadoras de baixa renda submetidas a longos deslocamentos entre periferias e centros urbanos.

A secretária também defendeu que a eventual redução da jornada seja acompanhada por políticas públicas voltadas ao cuidado, como ampliação de creches em tempo integral, escolas integrais e centros de atendimento para idosos. Segundo ela, o governo federal passou a tratar o tema como questão pública a partir da criação da Política Nacional do Cuidado e do Plano Nacional do Cuidado.

Outro ponto ressaltado por Sandra Kennedy foi a persistência da desigualdade salarial entre homens e mulheres. Conforme os dados apresentados por ela, as mulheres recebem, em média, 21% menos que os homens, mesmo com maior presença no mercado de trabalho e avanço em cargos de liderança.

Durante relato sobre uma plenária realizada em Belém com cerca de 400 mulheres, Sandra Kennedy frisou que a principal preocupação apresentada pelas participantes foi o adoecimento mental causado pela sobrecarga cotidiana. “Não queremos ser só fantásticas e fazer várias coisas ao mesmo tempo. Nós queremos que o Estado brasileiro olhe para isso. E rever a carga horária de trabalho é fundamental”, sustentou.

Pequenos negócios

No mesmo debate, o gerente adjunto de Estratégia e Transformação do Sebrae Nacional, Fausto Ricardo Keske Cassemiro, afirmou que qualquer alteração na jornada de trabalho precisa considerar a realidade dos pequenos negócios, responsáveis por grande parte da geração de empregos no Brasil.

Fotos: Ed Alves/CB/D.A Press



Essa carga horária adoce a todos nós, mas adoce as mulheres de forma particular”

Sandra Kennedy, secretária nacional de Articulação Institucional, Ações Temáticas e Participação Política do Ministério das Mulheres



Fausto Cassemiro: “A gente quer construir um jogo ganha-ganha”

Em pesquisa realizada pelo Sebrae, entre fevereiro e março de 2026, com cerca de 8,3 mil empreendedores, 87% dos entrevistados disseram conhecer a proposta de mudança na escala de trabalho. Outros 13% afirmaram desconhecer o tema.

Entre os empresários que acompanham a discussão, 51% acreditam que a mudança não teria impacto sobre os negócios, enquanto 27% avaliam que os efeitos seriam negativos. Já 11% enxergam impactos positivos, e outros 11% afirmam ainda não conseguir medir as consequências da proposta.

Cassemiro ressaltou que os efeitos variam conforme o setor econômico. Áreas como pet shops, clínicas veterinárias, hotéis,

restaurantes e alimentação demonstram maior preocupação com aumento de custos e reorganização operacional. Por outro lado, segmentos ligados à economia criativa veem possibilidade de crescimento da demanda com eventual ampliação do tempo livre dos trabalhadores.

Peso econômico

O representante do Sebrae também destacou o peso econômico dos pequenos negócios. Segundo os dados apresentados, o Brasil possui 24,7 milhões de empreendedores, sendo 13,4 milhões de microempreendedores individuais (MEIs), 9,4 milhões de microempresas e 1,8 milhão de empresas de pequeno porte.

Ele afirmou, ainda, que dois em cada três pequenos negócios no país não possuem empregados, funcionando apenas com o próprio empreendedor.

Na avaliação do Sebrae, o principal desafio para a adaptação a possíveis mudanças na jornada está no aumento da produtividade. Embora representem 95% das empresas brasileiras, os pequenos negócios respondem por cerca de 26,5% do Produto Interno Bruto (PIB) empresarial.

Como estratégia de adaptação, o Sebrae defende um modelo baseado em três pilares: produtividade, gestão e inovação. Entre as medidas apontadas estão planejamento financeiro, reorganização das escalas de trabalho e ampliação do acesso à tecnologia.

“A gente não entende como se fosse uma dicotomia. Não tem jogo perde-perde. A gente quer construir um jogo ganha-ganha, tanto para os empreendedores quanto para os trabalhadores”, afirmou Cassemiro.

Qualidade de vida e amarras da lei

A empresária e consultora do varejo alimentício Isabela Raposeiras enfatizou ser contrária à escala 6x1 desde o início da trajetória como gestora. Segundo ela, a posição foi construída ainda no período em que trabalhou como empregada formal nos setores de hospitalidade, educação e comércio. “Eu não sou a trabalhadora, eu sou a patroa e sou extremamente contra a escala 6 x 1”, declarou durante o debate. Na avaliação dela, o modelo compromete a qualidade de vida e interfere diretamente na saúde psicossocial dos funcionários.

Isabela Raposeiras questionou projeções apresentadas por entidades patronais sobre aumento de custos com a redução da jornada. “Eu discordei plenamente porque eu não tenho visto isso na prática”, frisou. A empresária relatou atuar há mais de duas décadas prestando consultoria para empresas do ramo de alimentos e bebidas e disse que os resultados observados apontam redução de despesas operacionais após mudanças na organização das escalas. Segundo ela, estabelecimentos que adotaram jornadas 4x3 ou 5x2 registraram diminuição no absenteísmo e na rotatividade.

Durante a discussão, a consultora afirmou que o setor de alimentação possui processos complexos e, ainda assim, consegue adaptar jornadas reduzidas sem necessidade de grandes ampliações no quadro de funcionários. “Se dá para fazer no varejo de alimentos e bebidas, dá para fazer em quaisquer outros setores”, destacou.

Isabela Raposeiras também apresentou números relacionados à própria experiência. De acordo com ela, a taxa de absenteísmo da empresa caiu para 0,6% após a implantação da escala 4x3. A empresária disse, ainda, que o faturamento cresceu 35% no primeiro ano da mudança, mesmo sem expansão do cardápio, ampliação do espaço físico ou do aumento de unidades. Para ela, funcionários descansados mantêm ou elevam a capacidade de entrega em menos horas trabalhadas.

Ao defender a redução da jornada, Isabela Raposeiras argumentou

que os custos indiretos provocados pela rotatividade são frequentemente ignorados pelas empresas. Segundo ela, algumas companhias chegam a registrar índices superiores a 100% de troca de funcionários ao longo do ano. “Isso significa que mais gente sai do que entrar nessa empresa”, declarou.

Outro ponto levantado pela empresária envolve o absenteísmo. Conforme destacou, pequenas empresas chegam a enfrentar situações equivalentes à ausência de um trabalhador durante vários dias do mês. Na análise dela, jornadas consideradas exaustivas contribuem para o aumento das faltas e para pedidos de desligamento.

A empresária também criticou o que chamou de “eufemismo” na relação entre empresários e trabalhadores. “A gente ganha nosso dinheiro às custas do trabalho dos outros”, declarou.

Discussão ampla

Já o diretor de Relações Públicas da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), Jefferson Macedo, defendeu uma análise mais ampla sobre as transformações do mercado de trabalho. Para ele, mudanças precisam considerar o futuro do emprego, as necessidades das empresas e o comportamento das novas gerações.

Macedo disse que diferentes modelos de escala já vêm sendo adotados no varejo. Na avaliação dele, leis atuais limitam as possibilidades de negociação entre empresas e trabalhadores. “Existe todo um processo de amarras na legislação que não permite uma diversidade maior de jornada”, declarou.

O representante da Abras também chamou atenção para a informalidade no país. Segundo disse, milhões de brasileiros atuam fora do mercado formal sem acesso às garantias previstas na Consolidação das Leis do Trabalho. “Quem está protegendo esse trabalhador?”, questionou, ao citar motoristas de aplicativo e entregadores. Macedo afirmou que a legislação trabalhista precisa



Isabela Raposeiras, empresária “extremamente contra a escala 6 x 1”



Macedo: maior participação de trabalhadores e empresários nos debates

dialogar com novas formas de ocupação profissional e com transformações tecnológicas.

Macedo também disse que diversos setores enfrentam dificuldade para preencher vagas abertas. De acordo com ele, apenas o segmento supermercadista possui cerca de 600 mil postos disponíveis sem ocupação. O dirigente ainda citou áreas

como transporte e tecnologia, que registram déficit de trabalhadores mesmo em empresas que já oferecem escalas alternativas. O diretor pregou maior participação de trabalhadores e empresários nas discussões sobre as alterações. (FS e RB*)

* Estagiária sob a supervisão de Cida Barbosa

Três perguntas para

ISABELA RAPOSEIRAS, FUNDADORA DO COFFEELAB

O setor de alimentação é conhecido por pressão operacional, jornadas extensas e alta rotatividade. O que levou o Coffeelab a implementar a escala 4x3?

O principal fator foi perceber o desgaste humano de quem trabalha diretamente com atendimento ao público. É um ambiente muito intenso emocionalmente. As pessoas lidam diariamente com pressão, cobrança e, muitas vezes, desrespeito por parte dos clientes. Eu precisava encontrar uma maneira de reduzir esse impacto psicossocial na equipe. Nós nunca trabalhamos com 6x1 nesses 22 anos de empresa, sempre foi 5x2, mas ainda assim eu sentia que as pessoas estavam cansadas. Quando começamos a discutir a 4x3, entendemos que a vida dos funcionários poderia melhorar muito sem que a operação deixasse de funcionar. Depois que implementamos, eu me arrependi de não ter feito antes. O resultado foi positivo em todos os sentidos. Crescemos cerca de 35% em faturamento, reduzimos erros, melhoramos a velocidade operacional e aumentamos a margem da empresa. Além disso, as pessoas ficaram mais felizes e mais presentes no trabalho.

Empresários dizem que reduzir jornadas pode aumentar custos ou comprometer o funcionamento das empresas. Como analisa essa avaliação?

Acredito que existe uma leitura muito superficial sobre produtividade no Brasil. A ineficiência não está necessariamente na quantidade de horas trabalhadas, mas na maneira como os processos e as equipes são geridos. A escala 6x1 acabou criando uma cultura muito reativa dentro das empresas. Como as pessoas ficam exaustas, aumentam

as faltas, cresce o absenteísmo, e o empresário passa a contratar mais gente para compensar um problema que poderia ser resolvido com organização e melhoria das condições de trabalho. Quando reorganizamos a operação do Coffeelab, percebemos que dava para trabalhar melhor com menos desgaste. As empresas continuam funcionando todos os dias. Não significa fechar as portas ou reduzir o atendimento. É uma engenharia de turnos, assim como acontece em hospitais, aeroportos e outros serviços que operam continuamente. O empresário precisa olhar de forma mais pragmática para os custos invisíveis que a exaustão provoca.

A senhora defende que o fim da escala 6x1 pode trazer impactos econômicos positivos. Como isso ocorreria?

Hoje muita gente vive apenas para trabalhar e sobreviver à própria rotina. A pessoa passa seis dias trabalhando, chega no único dia de descanso tentando resolver tudo o que não conseguiu durante a semana. Ela limpa casa, organiza a vida, prepara comida, resolve pendências e não consegue descansar de verdade. Quando existe mais tempo livre, a dinâmica econômica muda. As pessoas passam a frequentar mais espaços de lazer, consumir serviços, viajar, estudar e ter convivência social. Isso movimenta dinheiro. Além disso, trabalhadores menos exaustos produzem melhor, erram menos e adoecem menos. Existe um discurso alarmista dizendo que reduzir jornada vai quebrar o país, mas eu vejo justamente o contrário dentro da prática empresarial. Os números da minha empresa mostram isso. O custo operacional diminuiu e o resultado melhorou. Então, quando falam que o Brasil vai quebrar com o fim da 6x1, eu sinceramente não vejo sustentação concreta nesses argumentos. (FS e RB*)