

FIM DA ESCALA 6X1

A mudança na sua
operação precisa
começar antes da
decisão do Congresso

Quem se adaptar primeiro terá
mais tempo para reorganizar
times e manter performance.

O debate sobre o fim da escala 6x1 avançou no Congresso e nas pesquisas de opinião. Este estudo, desenvolvido em parceria com a Tendências Consultoria, reúne as evidências e simulações disponíveis sobre custo, operação e liderança, e organiza quais decisões precisam ser tomadas antes que o ambiente force uma transição mais cara.

Key Takeaways

01.

O fim da escala 6x1 é decisão de Workforce Planning, não de compliance

A diferença entre empresas que sairão fortalecidas e empresas que sairão apenas mais caras não é setorial. É o planejamento feito antes da vigência da lei.

02.

As evidências não sustentam a leitura otimista do debate

Benefícios concentrados, geração de emprego não garantida e queda de atividade já no primeiro ano, inclusive em cenários com ganho de produtividade.

03.

A liderança intermediária é o ponto de risco da transição

A decisão estratégica vira realidade operacional no nível do supervisor e do gerente de unidade, em ambientes que já operam com rotatividade de 40% a 60% nos picos.

04.

A captura de valor depende de seis alavancas interdependentes

As seis alavancas se organizam em quatro movimentos: diagnosticar, decidir, preparar e sustentar. O erro mais comum é pular direto para contratar ou automatizar sem medir a exposição real da operação.

Sumário

01	Tese central	06
	O fim da escala 6x1 é decisão de Workforce Planning	
02	Três frentes de evidência	07
	O que os defensores da medida não mencionam	
03	Exposição por setor e porte	09
	Onde o impacto aparece e as limitações estruturais do Brasil	
04	Quanto vai custar	10
	O que dizem as estimativas e por que elas divergem	
05	O vetor interno	12
	Liderança intermediária como ponto de risco da transição	
06	Framework	13
	Quatro movimentos apoiados em seis alavancas	
07	Cases	15
	O que a transformação já mostra na prática	
08	Adequação ou transformação	16
	Como saber onde sua empresa está	
09	Preparo de liderança	17
	Decidir na incerteza, inclusive regulatória	
10	Conclusão	18
	Redução de jornada é decisão de transformação	



PARTE 01

O que as evidências mostram
sobre o fim da escala 6x1

Tese central

O fim da escala 6x1 é decisão de Workforce Planning, não de compliance

O debate sobre o fim da escala 6x1 e a redução da jornada de 44 para 40 horas deixou de ser pauta restrita às centrais sindicais e ocupa hoje posição de destaque no ambiente público e legislativo brasileiro, com indicativos concretos de mudança regulatória.

Enquanto o Congresso discute os detalhes, muitas empresas ainda não fizeram a pergunta mais importante: quanto vai custar a transição da operação nos cenários que a empresa pode de fato construir? Apesar do apoio social expressivo à proposta, as evidências e simulações disponíveis indicam que os impactos não tendem a ser uniformes: variam conforme setor, perfil ocupacional e capacidade de adaptação de cada empresa.

ANÁLISE PEERS

Os estudos reunidos não confirmam de forma inequívoca a percepção de que os benefícios da medida superariam amplamente os custos econômicos e operacionais. **A diferença entre empresas que sairão fortalecidas e empresas que sairão apenas mais caras não é setorial. É o planejamento.**

DADO DE MERCADO · O TAMANHO DO DEBATE

72%

da população favorável à proposta (pesquisa Folha de S.Paulo)

-1,3% a -1,9%

impacto estimado no PIB já no primeiro ano (Tendências Consultoria)

79,7%

média nacional de vínculos formais em jornadas acima de 40h/semana

90%+

trabalhadores formais em jornadas acima de 40h em varejo, saúde e agricultura

Fonte: Folha de São Paulo; Tendências Consultoria; Ipea.

A persistência do apoio social à proposta não resolve, sozinha, a equação econômica. Ela apenas garante que a mudança está no radar regulatório, e que o tempo de reação das empresas é mais curto do que parece.

Três frentes de evidência

O debate avançou: o que os defensores da medida não mencionam

As informações disponíveis indicam possibilidade concreta de aprovação da redução da jornada de 44 para 40 horas semanais, embora ainda existam dúvidas quanto à implementação gradual e ao eventual escalonamento por setores econômicos. Três frentes de evidência, porém, complicam a leitura otimista que domina o debate público.

Frente 1 · Benefícios concentrados, não universais

Os estudos analisados indicam que a redução da jornada pode contribuir para diminuir a fadiga e elevar o bem-estar de parte dos trabalhadores mais diretamente afetados pela medida. No entanto, não foram identificados efeitos médios relevantes para o conjunto da força de trabalho, o que sugere que os benefícios tendem a ser concentrados, e não uniformemente distribuídos.

Frente 2 · Geração de emprego não é garantida

A literatura sobre o tema evidencia que medidas semelhantes, em diferentes contextos, tipicamente não garantem geração de empregos. Esse achado problematiza uma das expectativas mais associadas à proposta, segundo a qual a redução da jornada levaria, por si só, à abertura de novas vagas.

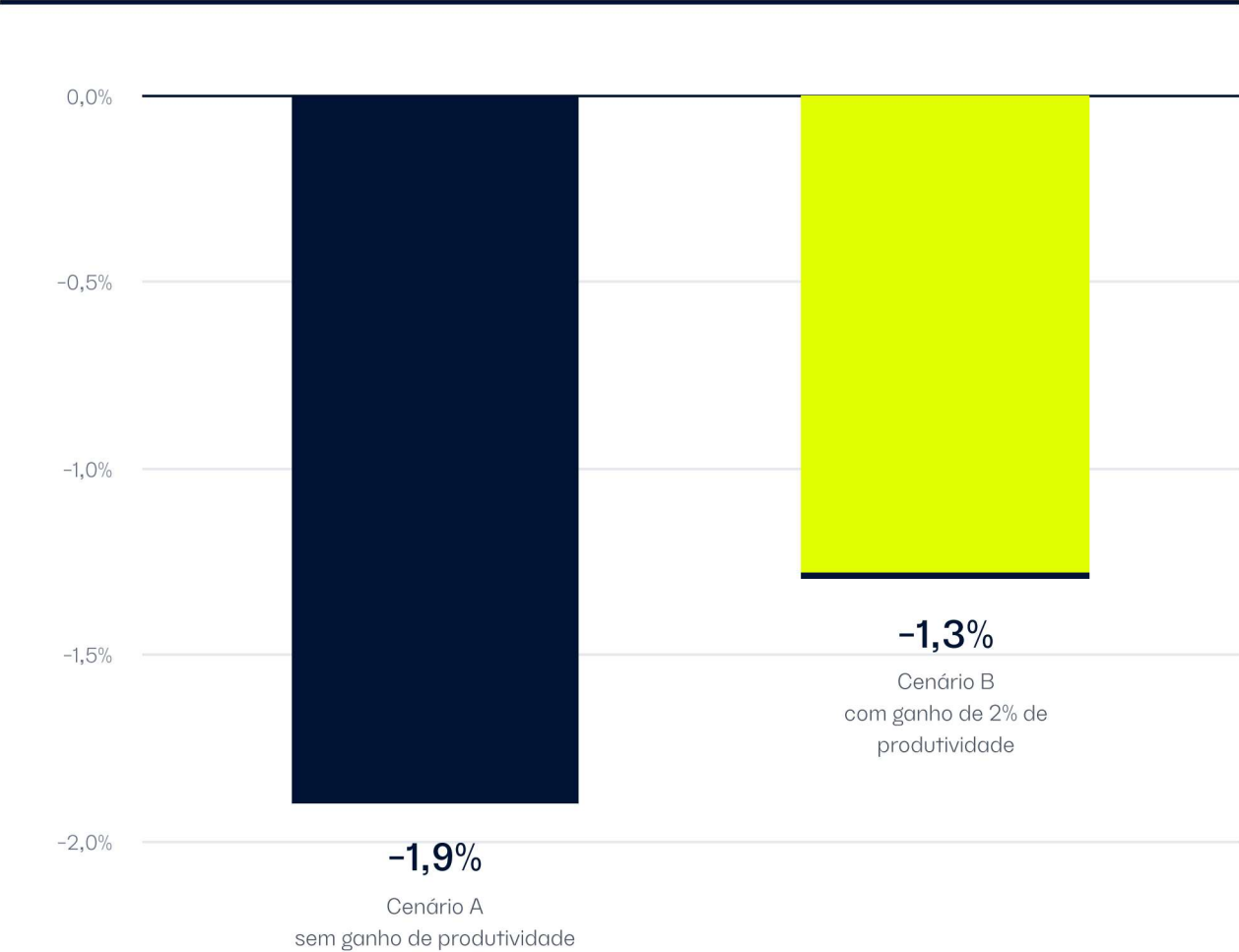
Há também indícios de que a mudança pode elevar a informalidade e alterar o perfil ocupacional das empresas. A experiência francesa aponta aumento da informalidade e substituição de trabalhadores mais experientes por profissionais menos experientes como estratégia de contenção de custos da folha. Em uma economia com informalidade estrutural elevada, como a brasileira, esse risco se torna especialmente relevante.

Frente 3 · Impacto macroeconômico no primeiro ano

As simulações realizadas pela Tendências Consultoria para o caso brasileiro indicam queda importante e rápida do nível de atividade econômica já no primeiro ano de vigência da medida, inclusive em cenários que admitem algum ganho de produtividade. Também há expectativa de perda de emprego total, elevação da informalidade e repasse de parte do custo adicional do trabalho aos preços, especialmente nos setores mais suscetíveis à medida.

Impacto simulado para o PIB no primeiro ano

Variação do PIB no primeiro ano de vigência, com e sem ganho de produtividade



Fonte: elaboração e projeções Tendências Consultoria.

ANÁLISE
PEERS

Mesmo no cenário mais favorável, com ganho de produtividade, o impacto no PIB já no primeiro ano é negativo e relevante. **A conta não fecha sozinha via produtividade. Fecha via decisão operacional, tomada antes da vigência da lei.**

Exposição por setor e porte

Onde o impacto aparece: setores, portes e as limitações estruturais do Brasil

A economia brasileira apresenta limitações estruturais importantes para absorver uma mudança dessa natureza. Entre elas, se destaca a dificuldade crônica de crescimento da produtividade total, estagnada há décadas em parte significativa da economia. A elevada informalidade estrutural amplia o risco de respostas empresariais baseadas em vínculos menos protegidos e potencialmente menos produtivos, o que reduz a previsibilidade dos efeitos da medida.

Setores intensivos em trabalho presencial, como segurança, varejo, turismo, vendas em shopping centers, alimentação, hospitalidade, saúde e logística, tendem a ser desproporcionalmente afetados, porque dependem de cobertura contínua e têm menor margem para elevar produtividade no curto prazo.

DADO DE MERCADO · EXPOSIÇÃO POR PORTE E SETOR

87,7%

dos vínculos em empresas de até 4 funcionários já em jornadas acima de 40h

88,6%

dos vínculos em empresas de 5 a 9 funcionários acima de 40h semanais

31 de 87

setores analisados pelo Ipea têm mais de 90% dos vínculos formais acima de 40h

Fonte: Ipea.

Em operações pequenas, onde cada função é crítica e a margem para redistribuição é menor, a mudança chega com menos espaço para manobra. Em operações maiores, a exposição também é significativa: varejo, call center, hospitalidade e alimentação figuram entre os mais afetados.

**ANÁLISE
PEERS**

O problema não é apenas o custo de contratar mais pessoas. É que comprimir o mesmo volume de trabalho em menos horas, sem revisar o que é feito e como, pode intensificar a carga de trabalho e gerar exatamente o oposto do que a mudança prometia. **Absenteísmo e desempenho costumam ser os primeiros indicadores a sinalizar esse problema.**

Quanto vai custar

O que dizem as estimativas e por que elas divergem

Essa é a pergunta que mais aparece nas conversas de gestão agora. A resposta honesta é: depende de como a empresa se prepara. As projeções disponíveis mostram um intervalo bastante largo.

INSTITUIÇÃO	ESTIMATIVA DE IMPACTO
Confederação Nacional do Comércio (CNC)	Aumento de até 21% nos custos sobre a folha salarial, com repasse de até 13% aos preços
Confederação Nacional da Indústria (CNI)	Retração de R\$ 76 bilhões no PIB e alta média de preços de 6,2%
Ipea	Impacto médio de 1% no custo operacional; custo adicional do trabalho limitado a cerca de 10%

Fonte: CNC; CNI; Ipea.

A diferença entre essas projeções não é só metodológica. Ela reflete o que cada modelo assume sobre o comportamento das empresas durante a transição. Os cenários mais pessimistas partem do pressuposto de que as empresas vão contratar proporcionalmente para manter a cobertura. Os mais otimistas consideram ganhos de eficiência, redistribuição de tarefas e automação absorvendo parte da demanda.

TRÊS CAMINHOS, TRÊS PERFIS DE CUSTO E PRAZO

Contratação proporcional

Aumenta a cobertura sem exigir mudança de processos, mas eleva o custo fixo. Solução mais direta e mais cara no médio prazo, especialmente onde a mão de obra já é disputada.

Redistribuição e multifuncionalidade

Reduz a necessidade de novas contratações, mas exige revisão de processos, treinamento e provável ajuste de metas. Funciona bem onde há ociosidade de atendimento.

Automação

Resolve gargalos de forma permanente, mas exige investimento e prazo de maturação. Não representa uma solução imediata.

ANÁLISE PEERS

Empresas do mesmo setor, com o mesmo porte, vão ter resultados muito diferentes nessa transição. **A variável que explica a diferença é o planejamento, não o segmento.**

Quem simular cenários agora ainda tem tempo para negociar contratos, ajustar acordos coletivos e testar modelos antes que o ambiente fique mais disputado.

CALCULADORA DE IMPACTO 6X1

Quanto isso custaria na sua operação?

As estimativas deste estudo mostram intervalos amplos porque cada operação responde de um jeito diferente. A Calculadora de Impacto do Fim da Escala 6x1, desenvolvida pela Peers, é um self-assessment que traduz esses cenários para a realidade da sua empresa em poucos minutos.



[Acessar a calculadora de impacto](#)

Liderança intermediária como ponto de risco da transição

Quando a jornada muda, a alta gestão define a estratégia e o RH estrutura o processo, mas quem fica com o problema no dia a dia são os gerentes e supervisores: reorganizar equipes, sustentar metas e responder às dúvidas do time, muitas vezes sem orientação clara e sem tempo para se preparar.

É o supervisor de loja, o coordenador de turno ou o gerente de unidade que vai explicar para o time o que muda, reorganizar a cobertura com o headcount disponível e manter o desempenho enquanto tudo ainda está sendo ajustado, em ambientes que já operam com rotatividade de 40% a 60% em períodos de pico.

O RISCO QUE O RH AINDA NÃO MEDIU

Com a jornada reduzida, a cobertura que antes era garantida pela extensão dos turnos precisa ser reorganizada. Gestores que não recebem capacitação para essa transição tendem a compensar a incerteza com microgestão, o que aumenta o desgaste das equipes e eleva o risco de saída de colaboradores exatamente quando a operação mais precisa de estabilidade.

EM NÚMEROS

70%+

dos trabalhadores em escala 6x1
relatam efeitos na saúde física

79%

relatam prejuízos à saúde mental

40–60%

de rotatividade em períodos de pico
em varejo e alimentação

Fonte: material interno Peers; pesquisas setoriais.

“O impacto da mudança de jornada vai além da área de recursos humanos. Escalas, turnos, estrutura de equipes e metas de produtividade precisam ser revistos em conjunto. É uma mudança no modelo operacional, não só no calendário de trabalho.”

Alexandra D’Azevedo Nunes • HR & People Director na Peers

ANÁLISE PEERS

O risco não é que os gestores intermediários resistam à mudança. **É que tentem executá-la sem o suporte necessário**, absorvendo a pressão sozinhos e repassando às equipes de formas que comprometem exatamente o que a mudança pretendia melhorar.

Quatro movimentos e seis alavancas

A adaptação à redução da escala 6x1 é cumulativa e se organiza em quatro movimentos (diagnosticar, decidir, preparar e sustentar) apoiados em seis alavancas interdependentes. O erro mais comum é pular direto para a decisão sobre contratar ou automatizar sem antes diagnosticar a exposição real da operação.

DIAGNOSTICAR <i>onde a exposição nasce</i>	DECIDIR <i>qual caminho seguir</i>	PREPARAR <i>quem vai executar</i>	SUSTENTAR <i>como manter o ganho</i>
01 · Diagnóstico de exposição 02 · Cenários e estimativas	03 · Contratar, redistribuir ou automatizar	04 · Preparo de liderança intermediária 05 · Acordos coletivos e mapa de ações	06 · Métricas de ganho e monitoramento

01 · Diagnóstico de exposição	Revisão do trabalho como ele acontece hoje, indicadores de turnover, ausências e produtividade por turno, e percentual da força de trabalho em regime 6x1 por função e unidade.
02 · Cenários e estimativas	Construção de cenários de impacto em produtividade, folha e cobertura, cruzando as faixas de estimativa (CNC, CNI, Ipea) com a realidade específica da operação.
03 · Contratar, redistribuir ou automatizar	Decisão ou combinação de decisões entre os três caminhos, definida a partir dos cenários simulados, não da urgência do calendário legislativo.
04 · Preparo de liderança intermediária	Envolvimento de gerentes e supervisores na fase de simulação, com critérios claros de decisão em ambiguidade, não apenas comunicação do que muda.
05 · Acordos coletivos e mapa de ações	Mapeamento de quais mudanças de escala dependem de negociação coletiva, e construção do cronograma de ajuste com essa variável explícita.
06 · Métricas de ganho e monitoramento	Definição de indicadores de eficiência ganha, não só de custo evitado, para acompanhar a transição além da folha de pagamento.



Cases

O que a transformação já mostra na prática

O framework não é teórico. Dois exemplos ilustram como a revisão operacional, quando conduzida com disciplina, converte uma obrigação regulatória em ganho de eficiência.

CASO 01 · VAREJO

Lojas piloto que trocaram a escala por revisão de processos

Empresas de varejo que testaram o modelo 5x2 com foco em multifuncionalidade registraram crescimento de cerca de 10% em vendas nas lojas piloto, além de redução de turnover e horas extras. O ganho não veio da jornada menor em si. Veio da revisão operacional que ela forçou.

CRESCIMENTO EM VENDAS: ~10% · EFEITO ADICIONAL: turnover e horas extras em queda

CASO 02 · VAREJO ALIMENTAR

PMO estratégico como alavanca de captura de valor sob pressão

Em um ambiente de forte pressão por eficiência, o mapeamento disciplinado de iniciativas, o mesmo tipo de diagnóstico que antecede uma decisão de Workforce Planning, foi o que permitiu capturar valor mesmo antes de qualquer mudança regulatória de jornada.

TIPO DE GANHO: eficiência operacional · GATILHO: disciplina de mapeamento, não urgência legal

ANÁLISE PEERS · O QUE ESSES CASES CONFIRMAM

Dois aprendizados se repetem: **(1)** o ganho não vem da jornada escolhida, vem da revisão operacional que a mudança força; **(2)** o timing da decisão vale dinheiro, já que empresas que simulam cenários antes da definição legislativa negociam contratos, acordos coletivos e modelos com mais opções do que as que esperam.

Adequação ou transformação

Como saber onde sua empresa está

A maioria das empresas está fazendo a pergunta errada sobre a redução de jornada. A pergunta não é só quanto vai custar. É o que essa mudança pode revelar sobre a forma como a operação está organizada hoje, e o que dá para fazer diferente a partir dela. Adequação e transformação não são estágios de maturidade organizacional: são escolhas, e a escolha acontece antes da implementação.

MODO ADEQUAÇÃO	MODO TRANSFORMAÇÃO
“Quanto vai custar essa mudança?”	“O que essa mudança revela sobre a operação?”
Revisão limitada à escala de trabalho	Multifuncionalidade, automação e gestão revistas em conjunto
Liderança envolvida só na implementação	Liderança envolvida desde o diagnóstico
Métrica de sucesso: custo evitado	Métrica de sucesso: eficiência ganha
Resultado típico: mesma operação, mais cara	Resultado típico: operação que não existia antes

QUATRO SINAIS DE QUE SUA EMPRESA ESTÁ EM MODO TRANSFORMAÇÃO

- + **Envolvimento de lideranças intermediárias** na fase de diagnóstico, não só na implementação.
- + **Revisão de processos** como parte do escopo da transição, não como projeto separado.
- + **Métricas de ganho** definidas antes da mudança, não só métricas de custo.
- + **Horizonte de planejamento** que vai além da data de vigência da lei.

Empresas que não fazem essa escolha de forma explícita tendem a operar em modo adequação por omissão, não por convicção. **Organizações que percorrem o caminho da transformação chegam ao outro lado da transição com uma operação que não existia antes.** As que não percorrem chegam com a mesma operação, mais cara.

Preparo de liderança

Preparando a liderança para decidir na incerteza

Preparar um gestor para a transição não é comunicar a mudança: é capacitá-lo para decidir em um ambiente de incerteza, inclusive regulatória. Não se trata de desenvolver competências novas do zero, mas de fortalecer capacidades que já existem, em uma intensidade diferente. Três competências são críticas.

COMPETÊNCIA 1**Tomada de decisão em ambiguidade**

O gestor vai precisar fazer escolhas operacionais antes que todas as regras estejam definidas. Treiná-lo para isso significa dar critérios claros de priorização, não apenas comunicar o que vai mudar.

COMPETÊNCIA 2**Gestão de clima e expectativas**

Equipes em transição precisam de referência, e o gestor é essa referência no dia a dia. Saber o que comunicar, quando e como é tão importante quanto saber reorganizar a escala.

COMPETÊNCIA 3**Leitura de indicadores operacionais**

Turnover, ausências e produtividade por turno vão oscilar durante a adaptação. Quem sabe interpretar esses sinais ajusta antes que o problema se agrave; quem não sabe reage tarde.

Como estruturar o preparo antes da mudança legislativa

Lideranças que participam da fase de simulação de cenários chegam à implementação com mais contexto, menos resistência e mais capacidade de decisões autônomas. As que são comunicadas apenas no final ficam dependentes de validação constante da gestão sênior, o que cria gargalo exatamente quando a operação mais exige agilidade.

- + Mapear quais posições de gestão têm maior exposição operacional na transição
- + Envolver essas lideranças nas simulações de cenário antes da decisão final
- + Definir critérios claros de decisão para situações ambíguas durante a adaptação
- + Criar canais de suporte durante a implementação, não só treinamento prévio

ANÁLISE PEERS · O SINAL DE ALERTA MAIS IGNORADO

O gestor intermediário sobrecarregado costuma ser o último a receber suporte e o primeiro a sentir quando algo não está funcionando. **Perder um gerente de unidade durante uma transição de jornada não é só um problema de RH, é um risco operacional com custo imediato e difícil de recuperar.**

Conclusão

Redução de jornada é decisão de transformação, não ajuste de calendário

O fim da escala 6x1 deixou de ser uma questão regulatória distante e passou a ser uma das principais variáveis de Workforce Planning para os próximos ciclos. A pressão não é hipotética: é estrutural, e o tempo de reação das empresas está diminuindo.

LÓGICA ANTIGA	LÓGICA NOVA
Redução de jornada como custo de compliance	Redução de jornada como alavanca de transformação
Decisão isolada de RH	Decisão conjunta de operações, RH e liderança
Liderança informada na implementação	Liderança envolvida desde o diagnóstico
Escala ajustada isoladamente	Multifuncionalidade, automação e gestão revistas em conjunto
Métrica: custo evitado	Métrica: eficiência ganha e crescimento capturado
Esperar a definição legislativa	Simular cenários e negociar agora

A Peers acredita que o caminho passa por três movimentos integrados: diagnosticar a exposição real da operação; decidir entre contratar, redistribuir e automatizar com base em evidência, não em urgência; e preparar a liderança intermediária para sustentar a mudança no dia a dia, com critérios claros e suporte contínuo.

Quem trata a redução de jornada como custo, pode sofrer mais impacto que o esperado.

Quem trata como transformação, pode sair mais eficiente do que entrou.

PRÓXIMO PASSO

Simule agora os cenários da sua transição.

Antes de definir como preparar sua liderança, vale entender qual caminho faz mais sentido para a sua operação: contratar, redistribuir ou automatizar. Use a Calculadora de Impacto do Fim da Escala 6x1 da Peers para simular esses cenários com os números da sua empresa.



Simular os cenários da minha empresa

Peers Consulting + Technology

Av. Ibirapuera, 1753, Moema
São Paulo, SP, 04029-100
Telefone: +55 (11) 2387-1960

contato@peers.com.br

peers.com.br

Este relatório

Agosto 2026

Peers Consulting + Technology, em parceria com
Tendências Consultoria