
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Arthur Bissoli Rodrigues da Silva

TRANSIÇÃO PARA A ESCALA 5X2
Desafios e Percepções de Gestores de Pequenas Empresas

Americana, SP

2026

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Arthur Bissoli Rodrigues da Silva

TRANSIÇÃO PARA A ESCALA 5X2

Desafios e Percepções de Gestores de Pequenas Empresas

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação do Prof. Dr. Reydner Furtado Garbero.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Americana, SP

2026

SILVA, Arthur Bissoli Rodrigues da

Transição para a escala 5X2: desafios e percepções de gestores de pequenas empresas. / Arthur Bissoli Rodrigues da Silva – Americana, 2026.

52f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Reydner Furtado Garbero

1. Administração de empresas 2. Administração de empresas - Brasil 3. Contrato trabalhista. I. SILVA, Arthur Bissoli Rodrigues da II. GARBERO, Reydner Furtado III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

658 (81)

349.22

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Arthur Bissoli Rodrigues da Silva

Transição para a Escala 5x2: Desafios e Percepções de Gestores de Pequenas Empresas

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.

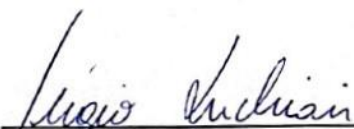
Área de concentração: **Gestão de Pessoas**

Americana, 9 de junho de 2026

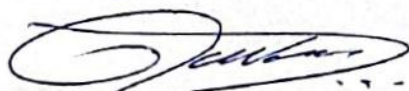
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Reynier Furtado Garbero (Presidente)
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Sérgio Luchiari (Membro)
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Luiz Carlos Caetano (Membro)
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

RESUMO

Este Trabalho de Graduação tem como objetivo analisar os desafios operacionais e as percepções de gestores e proprietários de micro e pequenas empresas frente à transição da jornada laboral para a escala 5x2, impulsionada pelos debates da Proposta de Emenda à Constituição nº 08/2025. Caracteriza-se metodologicamente como uma pesquisa aplicada, descritiva e exploratória, de abordagem qualitativa, fundamentada no levantamento de artigos científicos recentes e notas técnicas oficiais, além de uma pesquisa de campo realizada via questionário digital que obteve cinquenta e duas participações válidas. Os resultados quantitativos, limitados à amostra pesquisada, revelam uma severa preocupação com a sustentabilidade do pequeno negócio, visto que 86,5% dos respondentes afirmam que a manutenção do salário integral compromete a margem de lucro e 80,7% apontam a rigidez tributária do Simples Nacional como barreira. Adicionalmente, 80,7% dos gestores declaram não possuir capacidade financeira para novas contratações suplementares, projetando reações táticas que oscilam de forma idêntica entre o aumento de preços e as demissões ou reestruturações organizacionais. No âmbito operacional, 84,6% dos entrevistados identificam o desenho de escalas de revezamento como um desafio logístico crítico em equipes enxutas e 75,0% manifestam ceticismo em relação a um incremento natural na produtividade dos colaboradores, forçando metade da amostra a prever a redução do horário de funcionamento do estabelecimento. Consequentemente, 53,8% dos participantes percebem um risco alto ou muito alto de insolvência, cenário agravado pelo fato de 55,8% não disporem de capital ou acesso a crédito para investimentos em automação de processos. A análise qualitativa das respostas discursivas corrobora o panorama de isolamento estratégico, evidenciando sentimentos de desamparo institucional e receios de precarização reversa por meio da informalidade ou pejotização. Ressalta-se que os dados apresentados se referem exclusivamente à amostra de 52 participantes desta pesquisa, não sendo passíveis de generalização para o conjunto das micro e pequenas empresas brasileiras. Diante disso, observa-se que a legítima busca social por qualidade de vida esbarra na fragilidade estrutural e de fluxo de caixa das pequenas organizações, demandando o desenho urgente de políticas públicas compensatórias de desoneração e crédito subsidiado para viabilizar a transição normativa sem colapso do setor.

Palavras-chave: Jornada de trabalho. Micro e pequenas empresas. Gestão operacional.

ABSTRACT

This Graduation Project aims to analyze the operational challenges and perceptions of managers and owners of micro and small enterprises regarding the work week transition to the 5x2 scale, driven by the debates of the Proposed Amendment to the Constitution No. 08/2025. Methodologically, it is characterized as applied, descriptive, and exploratory research with a qualitative approach, grounded in a literature review of recent scientific articles and official technical notes, alongside field research conducted via a digital questionnaire that yielded fifty-two valid participations from decision-makers. The quantitative results, limited to the sample studied, reveal severe concern regarding small business sustainability, given that 86.5% of respondents state that maintaining full salaries compromises profit margins and 80.7% point to the tax rigidity of the Simples Nacional regime as a barrier. Additionally, 80.7% of managers report lacking the financial capacity for new supplementary hires, projecting tactical reactions that fluctuate identically between raising prices and layoffs or organizational restructuring. In the operational scope, 84.6% of those interviewed identify shift rotation scheduling as a critical logistical challenge for lean teams and 75.0% express skepticism regarding a natural increase in employee productivity, forcing half of the sample to anticipate reducing the establishment's operating hours. Consequently, 53.8% of the participants perceive a high or very high risk of insolvency, a scenario compounded by the fact that 55.8% lack capital or access to credit for investments in process automation. Qualitative analysis of the open-ended responses corroborates the scenario of strategic isolation, highlighting feelings of institutional helplessness and fears of reverse precarization through informality or independent contracting. It should be noted that the data presented refer exclusively to the sample of 52 participants in this study and cannot be generalized to the broader universe of Brazilian micro and small enterprises. Therefore, it can be observed that the legitimate social pursuit of quality of life clashes with the structural and cash flow fragility of small organizations, demanding the urgent design of compensatory public policies, such as tax relief and subsidized credit, to enable the regulatory transition without collapsing the sector.

Keywords: Workweek. Micro and small enterprises. Operational management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho
- DIEESE** – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
- FGTS** – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MPEs** – Micro e Pequenas Empresas
- PEC** – Proposta de Emenda à Constituição
- PNAD** – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
- QVT** – Qualidade de Vida no Trabalho
- VAT** – Movimento Vida Além do Trabalho

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção dos gestores sobre impactos financeiros e custos (Q5 a Q8) (N = 52)	35
Gráfico 2 – Prioridade estratégica da empresa diante da redução de jornada (Q9) (N = 52)	36
Gráfico 3 – Percepção dos gestores sobre desafios logísticos e produtividade (Q10 a Q13) (N = 52)	37
Gráfico 4 – Percepção do risco de insolvência do negócio com o fim da jornada 6x1 (Q14) (N = 52)	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil estrutural e demográfico das empresas respondentes (Q2 a Q4) (N = 52)	34
Tabela 2 – Disponibilidade de capital de giro ou crédito para investimento tecnológico (Q15) (N = 52)	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 METODOLOGIA	13
2 O CENÁRIO DA FLEXIBILIZAÇÃO NO BRASIL	14
2.1 EVOLUÇÃO DAS JORNADAS E A PEC 08/2025	14
2.1.1 Breve histórico: da CLT de 1943 à rigidez do modelo 6x1	15
2.1.2 Flexibilização e as reformas contemporâneas	16
2.1.3 A PEC 08/2025 e o protagonismo do movimento VAT	18
2.2 SAÚDE, QVT E A CRÍTICA AO MODELO 6x1	20
3 GESTÃO OPERACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS	22
3.1 A ESTRUTURA OPERACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	22
3.2 IMPACTOS FINANCEIROS E A GESTÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO	23
3.2.1 A elevação do custo unitário e a rigidez dos encargos tributários	25
3.2.2 O custo de oportunidade e o investimento em produtividade	26
3.3 DESAFIOS LOGÍSTICOS: REESTRUTURAÇÃO DE ESCALAS E TURNOS	27
3.3.1 A complexidade das escalas de revezamento em equipes enxutas	27
3.4 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E RISCOS DE INSOLVÊNCIA NO PEQUENO NEGÓCIO	29
4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES	31
4.1. COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA	31
4.2. TABULAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS	33
4.2.1 Perfil estrutural das empresas respondentes	33
4.2.2 Impactos financeiros, rigidez de custos e estratégias de precificação	35
4.2.3 Desafios logísticos, escalas e a dinâmica da produtividade	37

4.2.4 Percepção de risco sistêmico <i>versus</i> capacidade de investimento	39
4.2.5 Percepções subjetivas	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE I – DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO	49

1 INTRODUÇÃO

A regulação do tempo de trabalho no Brasil possui raízes históricas profundas, consolidada inicialmente pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943 e, posteriormente, elevada à proteção constitucional com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). No entanto, o modelo tradicional de 44 horas semanais enfrenta, na contemporaneidade, o desafio de manter sua relevância e eficiência diante das transformações tecnológicas, das mudanças nas relações de consumo e da intensificação das atividades operacionais na era digital. Sob a ótica da Gestão Empresarial, a jornada de trabalho deixa de ser encarada apenas como uma métrica de conformidade legal e passa a se constituir como um fator crítico de desempenho, saúde organizacional e sustentabilidade do negócio.

Nesse cenário de transformações, a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 08/2025 surge como um marco disruptivo ao propor a extinção do regime de trabalho 6x1. Este modelo, caracterizado por seis dias de atividade para um de descanso, representa a realidade predominante nos setores de comércio e de serviços. Somados, esses segmentos abrangem mais de 70% da população ocupada no Brasil, conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024). O debate contemporâneo gira, portanto, em torno da capacidade adaptativa das organizações para reestruturar seus processos logísticos e operacionais frente a uma nova realidade jurídica e social.

A problemática que norteia este estudo reside na dicotomia entre a necessidade de preservação da integridade biopsicossocial do trabalhador e a viabilidade econômica de manter operações ativas sem comprometer a rentabilidade e a sobrevivência empresarial. Notas técnicas do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2025) apontam que a rigidez da escala 6x1 contribui diretamente para o aumento de doenças ocupacionais, absenteísmo e consequente queda de produtividade no longo prazo. Contudo, a transição abrupta para modelos mais flexíveis impõe desafios severos à gestão de custos e à logística de escalas, afetando especialmente as micro e pequenas

empresas (MPes), as quais operam historicamente com margens de lucro estreitas e reduzida flexibilidade de caixa.

A relevância deste trabalho justifica-se pela necessidade de compreender as barreiras práticas e os gargalos estruturais enfrentados pelas organizações em um cenário de transição normativa. Ao investigar os impactos do possível fim da escala 6x1, busca-se analisar não apenas o cumprimento do ordenamento legal, mas a viabilidade operacional e a capacidade de resposta tática de quem gerencia o negócio na ponta do mercado.

Frente a esse contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios operacionais e a percepção de gestores de micro e pequenas empresas frente à possível transição para o modelo de escala 5x2, buscando identificar os impactos financeiros e as restrições logísticas que influenciam a conciliação entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a sustentabilidade financeira dos processos organizacionais.

1.1 METODOLOGIA

Para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, este estudo desenvolve-se por meio de uma pesquisa de natureza aplicada, com caráter descritivo e exploratório, adotando uma abordagem qualitativa para analisar o fenômeno sob a perspectiva dos tomadores de decisão.

Como procedimentos técnicos, a investigação fundamenta-se inicialmente em uma pesquisa bibliográfica e documental, dedicada ao levantamento do fundamento teórico da área. Essa etapa compreende a análise de textos normativos e dados de órgãos oficiais, além da incorporação e do cruzamento de fontes oriundas de outros trabalhos acadêmicos e artigos científicos recentes publicados sobre o tema. Complementarmente, realiza-se uma pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário estruturado direcionado ao público-alvo, permitindo confrontar o embasamento teórico revisado com o diagnóstico prático do mercado atual.

2 O CENÁRIO DA FLEXIBILIZAÇÃO NO BRASIL

A regulação da jornada de trabalho no Brasil é, antes de tudo, uma questão política, e entendê-la como tal é o ponto de partida deste capítulo. Desse modo, para compreender as discussões contemporâneas sobre o bem-estar do trabalhador, faz-se necessário analisar a tramitação de novas propostas legislativas a partir de sua evolução histórica no cenário brasileiro.

2.1 EVOLUÇÃO DAS JORNADAS E A PEC 08/2025

A delimitação do tempo de trabalho no Brasil não se restringe a uma mera contagem cronológica de horas; ela se constitui como um complexo instrumento de proteção à integridade do trabalhador e de controle das operações de uma empresa. Historicamente, a jornada de trabalho foi estabelecida como um limite à exploração da força humana, visando diminuir o desgaste físico e mental decorrente da atividade laboral contínua. De acordo com Delgado (2025), a restrição legal do tempo em que o empregado fica à disposição do empregador não é arbitrária, mas fundamentada em um tripé de razões biológicas, econômicas e sociais. Sendo assim, a regulação da jornada exerce uma importante função social ao assegurar o tempo livre necessário para que o trabalhador possa se dedicar ao lazer, à família e ao seu crescimento humano fora da esfera produtiva.

Essa proteção transcende a esfera infraconstitucional, sendo elevada ao patamar de direito social fundamental pela Constituição Federal de 1988. Tal blindagem jurídica fundamenta-se no princípio da dignidade da pessoa humana, visto que a ausência de limites temporais ao trabalho reduziria o indivíduo à condição de mero fator de produção, suprimindo o seu direito ao descanso e à vida privada. Custódio (2025) reforça que, na contemporaneidade, a privação desse tempo livre, comum em escalas exaustivas, é apontada como uma violação aos direitos sociais constitucionais, podendo configurar o chamado "dano existencial".

2.1.1 Breve histórico: da CLT de 1943 à rigidez do modelo 6x1

A origem da regulação da jornada de trabalho no Brasil remonta à década de 1930, culminando na promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943. Naquele período, no âmbito de um projeto de industrialização nacional, fixou-se a jornada padrão de 48 horas semanais. Esse limite não era apenas uma norma trabalhista, mas um componente da estratégia de padronização da produção em massa, onde o tempo era a medida exata da produtividade fabril. Segundo Delgado (2025), a instituição da CLT não consistiu em uma mera reunião da legislação esparsa da época, uma vez que ela alterou e ampliou significativamente a proteção trabalhista existente, assumindo a complexidade e a natureza de um verdadeiro "código do trabalho" responsável por estruturar todo o modelo jurídico-trabalhista brasileiro. Dessa forma, a estrutura da CLT permitia a distribuição dessas horas em seis dias de trabalho, estabelecendo as bases para o que viria a ser o regime 6x1, especialmente em setores que demandavam operação contínua.

Com a redemocratização e a instituição da Constituição Federal de 1988, o Brasil vivenciou uma importante conquista social: a redução da jornada máxima para 44 horas semanais, mantendo o limite de 8 horas diárias. Embora a intenção fosse ampliar o tempo de descanso do trabalhador, a manutenção do teto de 44 horas permitiu que as empresas, especialmente nos setores de comércio e serviços, continuassem utilizando a escala de seis dias trabalhados para um de descanso. Nesse arranjo, a distribuição comum de 7 horas e 20 minutos diários (ou similares) consolidou a escala 6x1 como o modelo de menor custo imediato para garantir o funcionamento dos estabelecimentos aos sábados e domingos.

A rigidez desse modelo, no entanto, tornou-se um ponto de tensão com a evolução do mercado de trabalho. No contexto de 2025, o regime 6x1 é identificado como um "herdeiro" de uma lógica produtiva analógica que ignora o desgaste cumulativo e a falta de desconexão na era digital. Conforme apontam os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua Trimestral) compilados até 2024 e analisados por Ottoni (2025), os trabalhadores submetidos a esse regime concentram-se majoritariamente em funções operacionais de baixa remuneração e alta exigência física. O autor evidencia que, nesse contexto, a folga

semanal única raramente coincide com o repouso familiar ou social, punindo justamente os grupos demográficos mais vulneráveis.

Para a gestão empresarial, o que por décadas foi visto como uma escala eficiente de cobertura de turnos, passou a ser questionado sob o prisma da sustentabilidade organizacional. A permanência desse modelo rígido em um cenário de transformações tecnológicas evidencia uma lacuna entre a legislação herdada do século XX e as necessidades de saúde e produtividade do século XXI. A escala 6x1, portanto, deixa de ser apenas uma escolha logística para se tornar um fator crítico que impacta diretamente os índices de rotatividade e a capacidade de retenção de talentos nas pequenas empresas. Como alertam Silva *et al.* (2025), a dificuldade em conciliar as responsabilidades profissionais com o tempo de recuperação necessário nesse regime exaustivo atinge diretamente a motivação e o engajamento, convertendo a escala 6x1 em um dos principais motores da alta rotatividade e do esgotamento profissional, problemas que terminam por comprometer tanto a saúde do indivíduo quanto a própria eficiência da organização.

2.1.2 Flexibilização e as reformas contemporâneas

Se a construção histórica da CLT e a Constituição de 1988 buscaram estabelecer limites rígidos à proteção do trabalhador, a Lei nº 13.467/2017, conhecida como Reforma Trabalhista, marcou o início de uma nova perspectiva ao institucionalizar a flexibilização das relações de trabalho. Sob a justificativa de modernizar o mercado e ampliar a competitividade das empresas, a reforma validou modalidades que alteraram profundamente a organização do tempo de trabalho, como a jornada 12x36 para todas as categorias, o trabalho intermitente e o teletrabalho.

Para a gestão de pequenas empresas, essas ferramentas possibilitaram a otimização da força de trabalho por meio do banco de horas e de acordos individuais; por outro lado, também transferiram parte dos riscos operacionais e da disponibilidade temporal diretamente ao empregado.

Conforme observam Severo e Maior (2017), a flexibilização introduzida pela reforma configurou um significativo ataque à essência do princípio da proteção,

entendido como a diretriz fundamental do Direito do Trabalho de equilibrar a relação entre empregado e empregador, protegendo a parte mais vulnerável. Embora tenha ampliado a liberdade contratual sob o argumento da modernização, a medida gerou riscos relevantes de precarização. Isso porque, quando dissociada de políticas consistentes de amparo e de fiscalização efetiva, tal flexibilização passa a atuar como instrumento de fragilização desse princípio, afastando o Direito do Trabalho de seus fundamentos essenciais: a tutela da dignidade humana e a promoção da justiça social.

Essa flexibilidade legislativa, contudo, entrou em tensão com a aceleração tecnológica característica da chamada “Sociedade em Rede”. Segundo Castells (2018), a integração das tecnologias da informação e comunicação às estruturas sociais redefiniu as fronteiras entre o espaço de trabalho e a vida privada. No contexto da escala 6x1, essa onipresença digital torna o regime ainda mais desgastante: o trabalhador, que já dispõe de apenas um dia de descanso semanal, permanece conectado às demandas laborais por meio de dispositivos móveis, o que inviabiliza uma desconexão efetiva. Desse modo, o controle das operações empresariais ultrapassa os limites físicos da organização, convertendo o tempo de folga em um período de prontidão invisível. Essa dinâmica é descrita por Ricardo Antunes (2018) como o “privilegio da servidão”, expressão que caracteriza um novo proletariado de serviços que, embora inserido em um contexto de alta tecnologia, vivencia uma intensificação do trabalho sem precedentes. No ambiente digital, as barreiras entre tempo de vida e tempo de trabalho se dissolvem, submetendo o trabalhador a uma disponibilidade contínua, uma condição que o autor aproxima de uma nova forma de escravidão contemporânea, na qual estar fora da empresa já não significa estar, de fato, livre do trabalho.

A problemática da desconexão torna-se um fator crítico de saúde organizacional nas pequenas empresas que operam sob alta demanda. A possibilidade de gerenciar escalas e turnos por meio de aplicativos e plataformas digitais, embora estratégica para o gestor, muitas vezes ignora o impacto psicofísico da disponibilidade ininterrupta. Esse cenário reforça a necessidade de se discutir não apenas a quantidade de horas trabalhadas, mas a qualidade do tempo de não-trabalho. Ao analisar esse cenário à luz dos tribunais trabalhistas, Silva, L. C. (2025) reforça que a ausência de fronteiras claras entre o tempo produtivo e o tempo livre configura uma grave violação ao direito à desconexão. A autora ressalta que a

infiltração constante das demandas profissionais nos limitados espaços de lazer do trabalhador atua como uma forma de flexibilização perversa, a qual intensifica os riscos psicossociais e exige limites organizacionais rigorosos para conter o ciclo de adoecimento e as altas taxas de rotatividade.

Dessa forma, a flexibilização introduzida pelas reformas contemporâneas, quando somada à onipresença da rede, cria um ambiente onde a escala 6x1 atinge seu limite de sustentabilidade. Para o gestor de uma micro ou pequena empresa, o desafio atual não reside apenas em cumprir as normas da Reforma de 2017, mas em mediar o uso da tecnologia para que a agilidade operacional não resulte em um ambiente de trabalho tóxico e improdutivo a longo prazo. Esse esgotamento das formas tradicionais e flexibilizadas de controle impulsiona propostas disruptivas no debate político contemporâneo, com destaque para a formulação da PEC 08/2025.

2.1.3 A PEC 08/2025 e o protagonismo do movimento VAT

O esgotamento do modelo de jornada tradicional, agravado pela dificuldade de desconexão na era digital, culminou em uma mobilização social sem precedentes na história trabalhista recente do Brasil. O ponto de inflexão deste cenário foi a ascensão do Movimento "Vida Além do Trabalho" (VAT, 2023), que se originou a partir do "grito de socorro" do influenciador Ricardo Azevedo nas redes sociais. Esta mobilização não apenas deu voz à exaustão física e mental provocada pela escala 6x1, mas também organizou uma petição pública que reuniu centenas de milhares de assinaturas, exigindo do Congresso Nacional uma revisão urgente na CLT.

Diferente de reformas anteriores que focavam na flexibilização em favor do setor produtivo, o movimento VAT pauta o debate sob o prisma da saúde e da dignidade humana. A argumentação central sustenta que o regime 6x1 compromete não apenas a produtividade, mas os laços familiares e o bem-estar social, tornando-se um entrave ao desenvolvimento sustentável. Como destaca Sousa (2025), a manutenção de jornadas exaustivas consome quase toda a energia vital do indivíduo, reduzindo seus dias de folga a meros momentos de recuperação física. O autor defende que a luta pela redução da carga horária busca romper com essa lógica de

exaustão, reivindicando um modelo de trabalho que devolva ao sujeito o domínio sobre o próprio tempo, permitindo-lhe viver com qualidade e não apenas sobreviver em função do mercado.

Como resposta direta a esse clamor popular, a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 08/2025, de autoria da Deputada Erika Hilton, foi apresentada visando alterar o inciso XIII do artigo 7º da Carta Magna. O texto propõe uma reestruturação radical: a redução da duração do trabalho normal para no máximo trinta e seis horas semanais, estabelecendo a jornada de quatro dias por semana. A justificativa da PEC reconhece que a flexibilização instituída em 2017 muitas vezes ignorou os sintomas de esgotamento, utilizando o tempo livre do trabalhador em benefício exclusivo do capital via bancos de horas.

Sob a perspectiva da Gestão Empresarial, a PEC 08/2025 fundamenta-se em evidências de programas-piloto globais que demonstram ganhos reais de eficiência operacional com jornadas reduzidas. A proposta sustenta que a transição para a "semana de 4 dias" possui o potencial de gerar até 6 milhões de novos postos de trabalho no Brasil. Conforme exposto na justificativa da PEC 08/2025, evidências de experiências internacionais, como o projeto-piloto realizado no Reino Unido em 2023 (que acompanhou 61 empresas e cerca de 2.900 colaboradores), demonstram que a adoção de jornadas reduzidas pode reduzir o turnover em até 57% (BRASIL, 2025). Esses dados conferem uma base técnica à proposta, permitindo que a iniciativa legislativa deixe de ser vista apenas como uma concessão social para ser apresentada como uma inovação na gestão de recursos humanos, visando o equilíbrio entre a rentabilidade econômica e a preservação da força de trabalho no século XXI.

Ao analisar os impactos da PEC 08/2025, Zoppellari e Carvalho (2025) destacam que a transição para o novo modelo representa um avanço essencial para a valorização humana. As autoras argumentam que essa mudança impacta diretamente a qualidade de vida ao devolver aos trabalhadores o tempo necessário para o convívio familiar, os estudos e o lazer, configurando-se como um caminho indispensável para combater a precarização laboral e garantir a saúde física e mental da classe trabalhadora sem que haja redução salarial.

Diante do exposto, observa-se que a transição normativa proposta pela PEC 08/2025 não é um movimento isolado, mas o reflexo de uma necessidade premente

de readequação das estruturas de trabalho às limitações humanas. Ao confrontar a rigidez dos modelos tradicionais com as novas possibilidades de gestão, torna-se evidente que a discussão sobre o tempo de trabalho ultrapassa a esfera financeira, atingindo diretamente a integridade biopsicossocial dos trabalhadores. Portanto, para compreender a viabilidade de tais mudanças sob a ótica da gestão, torna-se indispensável analisar as repercussões diretas que a manutenção da escala 6x1 exerce sobre a saúde física e mental da força de trabalho.

2.2 SAÚDE, QVT E A CRÍTICA AO MODELO 6x1

Segundo a justificativa da PEC 08/2025, fundamentada em notas técnicas do DIEESE (2025), a manutenção da escala 6x1 impõe ao organismo humano um regime de esforço contínuo que desrespeita os ciclos naturais de recuperação biológica (BRASIL, 2025). A folga única semanal, muitas vezes rotativa e insuficiente para a desconexão mental completa, impede a homeostase, resultando no acúmulo de fadiga crônica e no agravamento do estresse ocupacional, o que compromete diretamente a saúde e o bem-estar familiar do trabalhador. De acordo com Fernandes, Pereira e Oliveira (2025), a exposição prolongada a esse ritmo inflexível é um catalisador para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout, uma vez que o trabalhador é submetido a uma pressão constante sem o tempo necessário para o restabelecimento de suas faculdades psicofísicas. Esse esgotamento não se limita ao ambiente laboral; ele transborda para a vida privada, gerando o que Sousa (2025) define como uma existência pautada no "sobreviver" em detrimento do "viver", onde a privação do tempo social e familiar atua como um fator de adoecimento silencioso, porém devastador. Reforçando essa gravidade, dados de experiências de redução de jornada citados na PEC 08/2025 indicam que a transição para modelos mais humanos pode reduzir os sintomas de burnout em até 71% dos colaboradores (BRASIL, 2025).

Sob a ótica da eficiência organizacional, a saúde do colaborador deixa de ser uma preocupação meramente humanitária e passa a ser um indicador crítico de desempenho empresarial. A relação direta entre jornadas exaustivas e a queda na produtividade é evidente: um trabalhador desgastado apresenta maiores índices de erros operacionais, acidentes de trabalho e uma redução significativa no engajamento.

Nesse contexto, a implementação de políticas de QVT deve ser interpretada como um investimento estratégico, e não como um custo adicional. Ao promover um equilíbrio real entre vida pessoal e profissional, as organizações conseguem mitigar diretamente os custos invisíveis do absenteísmo e as altas taxas de rotatividade, que drenam a experiência acumulada e os recursos financeiros da empresa. Como alertam Silva *et al.* (2025), a dificuldade em conciliar as responsabilidades profissionais com o tempo de recuperação necessário atinge diretamente a motivação, convertendo a escala exaustiva em um motor de alta rotatividade.

A valorização do tempo livre e do bem-estar torna-se, portanto, um diferencial competitivo indispensável na atualidade. Entretanto, a transição de um modelo de rigidez histórica para escalas mais humanas, como a proposta de 4 dias, impõe uma série de variáveis práticas que desafiam a gestão cotidiana. Para o administrador, especialmente na realidade das pequenas empresas, essa mudança exige uma reestruturação profunda nos processos e uma análise rigorosa da viabilidade econômica. Compreendida a urgência biopsicossocial da mudança, torna-se necessário transitar da fundamentação teórica para o campo prático da gestão empresarial, avaliando as variáveis operacionais e financeiras que essa nova configuração de jornada impõe especificamente ao ecossistema dos pequenos negócios.

3 GESTÃO OPERACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS

A implementação de novas jornadas de trabalho no contexto das pequenas empresas exige uma análise que transcende o campo jurídico e adentra a esfera da eficiência produtiva. Para o gestor, a transição para modelos mais humanos requer uma reestruturação estratégica que equilibre as limitações de recursos com as demandas de mercado. Este capítulo dedica-se a explorar as particularidades dessas organizações, os impactos financeiros diretos e os desafios logísticos inerentes a essa mudança normativa.

3.1 A ESTRUTURA OPERACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A transição para modelos de jornada mais humanos, embora fundamentada em urgências biopsicossociais, encontra no campo da gestão operacional o seu maior desafio. No ecossistema empresarial brasileiro, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel socioeconômico vital, mas operam sob estruturas consideravelmente mais frágeis que as grandes corporações. Diferente das grandes organizações, que possuem excedentes de recursos e escalas robustas, a pequena empresa caracteriza-se por uma estrutura compacta, com baixa "gordura" operacional, ou seja, com flexibilidade operacional limitada para absorver aumentos de custos ou reduções repentinas na disponibilidade de mão de obra sem comprometer a continuidade do negócio.

A gestão nessas organizações é marcada pela centralização de processos e pela multifuncionalidade dos funcionários, já que de acordo com Chiavenato e Sapiro (2015), em contextos organizacionais marcados pela limitação de recursos, o planejamento torna-se essencial para definir previamente objetivos, organizar ações e otimizar o uso dos recursos disponíveis, garantindo maior eficiência e viabilidade das atividades. Enquanto uma grande corporação pode diluir o custo de uma nova contratação em seu balanço global, para o pequeno empresário, a necessidade de adequação à escala 5x2 ou 4x3 representa um impacto direto e imediato na sua margem de lucro e na capacidade de atendimento ao cliente. A eficiência, portanto,

deixa de ser apenas uma meta de otimização e passa a configurar uma condição de sobrevivência. Nesse sentido, pode ser entendida como a capacidade de executar tarefas corretamente, com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, sobretudo em contextos de limitação operacional (DRUCKER, 1998).

Nesse contexto, a gestão operacional deve ser reanalisada sob a ótica da sustentabilidade financeira. Conforme exposto na justificativa da PEC 08/2025, a redução da jornada é apresentada como uma inovação que pode reduzir o turnover e aumentar a produtividade (BRASIL, 2025). Contudo, a resistência dos empregadores, também mencionada no texto legislativo, advém do temor de que a elevação do custo unitário do trabalho resulte em colapso financeiro para negócios que operam com margens estreitas. Esta dualidade entre ganho de produtividade a longo prazo e custo de transição a curto prazo é o que define a complexidade da gestão contemporânea.

Para compreender como os gestores enfrentam essa realidade, faz-se necessário investigar as dimensões críticas dessa transição, que abrangem desde os impactos financeiros diretos na folha de pagamento e os desafios logísticos de reorganização de turnos em equipes enxutas, até os riscos iminentes de insolvência no pequeno negócio.

3.2 IMPACTOS FINANCEIROS E A GESTÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO

O desafio central para as micro e pequenas empresas na transição para jornadas reduzidas reside na manutenção do atual patamar salarial diante da diminuição das horas produtivas contratadas. No regime proposto pela PEC 08/2025 (BRASIL, 2025), a proibição da redução salarial proporcional implica, na prática, uma elevação automática do valor da hora trabalhada. Para o gestor de um pequeno negócio, onde a folha de pagamento representa frequentemente o maior custo fixo e a variável de maior peso no fluxo de caixa, essa alteração demanda um ajuste financeiro para evitar que o aumento do custo do trabalho inviabilize a margem de contribuição dos produtos ou serviços oferecidos.

Diferente das grandes corporações, que possuem estruturas de capital que permitem diluir aumentos de custos em longos períodos, a pequena empresa opera

com uma sensibilidade muito maior às variações de caixa imediata. A folha de pagamento, nestes casos, possui uma característica de “custo degrau”, na medida em que permanece relativamente constante dentro de certos níveis de operação, mas sofre aumentos abruptos quando há necessidade de ampliação da capacidade produtiva, como na contratação de novos empregados (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). Assim, qualquer necessidade de nova contratação para cobrir as horas reduzidas não representa um aumento marginal, mas um salto significativo nas despesas fixas, sem que haja, necessariamente, um incremento equivalente e imediato na receita bruta.

Além disso, deve-se considerar o impacto nos encargos sociais e benefícios que incidem sobre a remuneração. Como o salário base permanece inalterado, todos os tributos proporcionais e benefícios como vale-transporte e vale-refeição mantêm seu peso financeiro absoluto, enquanto a contrapartida em horas de disponibilidade do colaborador diminui. Essa dinâmica desloca o ponto de equilíbrio organizacional, exigindo maior faturamento por hora de funcionamento para a cobertura dos custos fixos ampliados. O conceito de alavancagem operacional, conforme Gitman (2010), foi desenvolvido originalmente para análise de empresas com estruturas de capital mais robustas, o que exige cautela ao transplantá-lo diretamente para a realidade das MPes. Ainda assim, o princípio central permanece válido: o aumento dos custos fixos eleva o ponto de equilíbrio e torna o negócio mais vulnerável a oscilações de receita.

Essa pressão financeira exige que a organização atinja um novo patamar de eficiência para compensar as horas subtraídas. Conforme defendido na justificativa da PEC 08/2025, modelos de jornada reduzida podem impulsionar a economia ao aumentar o consumo e a produtividade, mitigando custos de rotatividade que podem cair até 57% (BRASIL, 2025). Entretanto, para o pequeno empresário, o intervalo de tempo entre o aumento do custo (que é imediato) e o ganho de produtividade (que é gradual e depende de adaptação cultural e tecnológica) representa um risco real de insolvência se não houver um planejamento rigoroso.

3.2.1 A elevação do custo unitário e a rigidez dos encargos tributários

A transição para a escala reduzida impõe uma alteração direta na composição do preço de venda, especialmente em empresas prestadoras de serviço onde a mão de obra é o principal insumo produtivo. Ao fixar a remuneração habitual para uma jornada menor, o custo da hora trabalhada sofre um incremento real de aproximadamente 22%. Este número deriva da relação matemática entre a carga horária atual de 44 horas e a proposta de 36 horas semanais prevista na PEC 08/2025. Como o salário total deve ser preservado, a divisão do custo fixo da folha por um número menor de horas produtivas resulta em um aumento de 22,2% no valor de cada hora individual (fator 44/36), elevando o custo operacional unitário sem que haja um incremento imediato na produção.

Esse cenário obriga o gestor a um dilema estratégico: realizar o repasse integral desse incremento ao consumidor, correndo o risco de perda de competitividade e retração da demanda, ou promover a compressão da margem de lucro, o que pode comprometer a saúde financeira do negócio no médio prazo. Em mercados sensíveis a preço, especialmente em pequenos negócios, a resposta da demanda a variações de preço tende a ser significativa, de modo que aumentos podem gerar reduções proporcionais (ou até superiores) no volume vendido, afetando diretamente a receita (NAGLE; HOGAN; ZALE, 2016).

Além da pressão sobre os preços, a logística tributária das MPEs impõe uma camada adicional de complexidade. No regime do Simples Nacional, a manutenção da folha de pagamento elevada frente a um faturamento que pode não crescer na mesma velocidade altera a eficiência tributária do negócio. O gestor não lida apenas com o pagamento do salário, mas com a manutenção de encargos e benefícios que não diminuem proporcionalmente à jornada, como o seguro contra acidentes de trabalho e o FGTS. Essa rigidez transforma a redução de jornada em um aumento de custo fixo que não permite ajustes sazonais, elevando o risco de o negócio atingir o seu ponto de fechamento operacional caso a demanda não acompanhe o novo ritmo de despesas, uma vez que, segundo Gitman (2010), em estruturas com elevada

participação de custos fixos, a incapacidade de gerar receita suficiente para sua cobertura pode levar à interrupção das atividades no curto ou médio prazo.

3.2.2 O custo de oportunidade e o investimento em produtividade

Para que a redução da jornada não resulte em perda de faturamento, a gestão deve focar na conversão do tempo livre em ganho de eficiência, um conceito central na defesa da PEC 08/2025. Entretanto, essa compensação exige o que na gestão financeira define-se como custo de oportunidade: a decisão estratégica entre manter processos manuais e obsoletos ou investir capital (recurso escasso na estrutura das MPEs) em tecnologia e automação para suprir a redução da força de trabalho humana.

Para o pequeno empresário, o problema concentra-se no tempo necessário para que os investimentos realizados se convertam em resultados operacionais. Enquanto o aumento do custo da folha de pagamento é imediato com a possível publicação da mudança normativa, os ganhos decorrentes de novos processos ou tecnologias são graduais e dependem de uma curva de aprendizado da equipe. Conforme exposto na justificativa da PEC 08/2025, a viabilidade desse modelo fundamenta-se na premissa de que a redução da jornada atua como um estímulo à produtividade e à inovação organizacional, permitindo que a empresa absorva os custos iniciais através de uma operação mais eficiente e da redução drástica de perdas com a rotatividade de pessoal (BRASIL, 2025). Tal resultado, contudo, pressupõe uma gestão capaz de otimizar o tempo de trabalho de forma precisa, eliminando gargalos operacionais que antes eram mascarados pela longa jornada do regime 6x1.

Assim, a produtividade deixa de ser apenas uma métrica de desempenho para se tornar o único mecanismo de defesa contra a insolvência operacional. Isso exige que o gestor abandone a cultura tradicional da "presença física" pela "cultura da entrega", focando no resultado em detrimento da contagem de horas à disposição. Nesse sentido, Drucker (1998) aponta que a produtividade do trabalhador constitui o maior desafio da administração moderna, observação feita ainda no contexto pré-digital, o que reforça sua pertinência atual, já que a complexidade do problema apenas

se aprofundou com a dissolução das fronteiras entre tempo de trabalho e tempo livre, característica da era conectada.

3.3 DESAFIOS LOGÍSTICOS: REESTRUTURAÇÃO DE ESCALAS E TURNOS

A transição para um modelo de jornada reduzida, como a semana de quatro dias ou a escala 5x2 com carga horária menor, impõe às pequenas empresas um desafio que transcende a disponibilidade financeira: a reorganização do tempo organizacional. Para o gestor de uma MPE, a logística de pessoal é frequentemente marcada por uma estrutura sem folga operacional, onde a ausência de um colaborador em um dia de operação contínua não é facilmente absorvida por um sistema robusto de substituição, mas sim pela sobrecarga direta da equipe remanescente ou pelo encerramento temporário de atividades. Dessa forma, a reestruturação de escalas deixa de ser uma tarefa administrativa rotineira e passa a ser um componente crítico da estratégia de sobrevivência. A complexidade reside em garantir que a promessa de maior QVT não seja anulada por uma falha de planejamento que resulte em filas de espera, queda na qualidade do atendimento ou perda de oportunidades de venda por falta de pessoal no posto de trabalho.

3.3.1 A complexidade das escalas de revezamento em equipes enxutas

A viabilidade técnica de uma escala reduzida em pequenas empresas esbarra na limitação do número de funcionários disponíveis para o revezamento operacional. Diferente das grandes corporações, que operam com o conceito de “folguista” ou possuem excedentes de pessoal que permitem a cobertura mútua sem perda de eficiência, a pequena empresa trabalha, por definição, no limite de sua capacidade operativa. Slack, Chambers e Johnston (2009), embora tratem predominantemente de ambientes industriais, fornecem um instrumental analítico perfeitamente aplicável ao varejo e aos serviços ao apontarem que a ausência de redundâncias em sistemas enxutos aumenta a vulnerabilidade a interrupções e compromete a continuidade das operações. A ressalva necessária é que, no contexto das micro e pequenas empresas

brasileiras, essa estrutura enxuta raramente se estabelece como uma escolha estratégica de gestão; pelo contrário, constitui uma imposição severa de sobrevivência financeira, o que torna a estabilidade operacional do setor ainda mais delicada e suscetível do que os autores originalmente pressupõem.

No modelo 6x1, a cobertura de sete dias de funcionamento exige uma coordenação linear e previsível; todavia, a migração para modelos que preveem mais dias de descanso semanal fragmenta a presença da força de trabalho ao longo da semana, criando lacunas que as MPEs têm dificuldade em preencher. Conforme observam Pinheiro, Menezes e Leone (2025), a rigidez do quadro funcional nessas organizações reduz a capacidade de resposta a mudanças, transformando cada nova folga em um potencial gargalo produtivo que compromete a fluidez dos processos.

Essa problemática da cobertura mínima é particularmente severa em negócios que exigem a presença física contínua para a prestação do serviço ou atendimento ao cliente, como o comércio varejista e o setor de alimentação. Nestes cenários, a redução de horas individuais obriga o gestor a coordenar folgas sobrepostas, o que frequentemente resulta em estabelecimentos operando com capacidade reduzida em horários de pico, gerando gargalos que antes eram reduzidos pela maior disponibilidade temporal do regime 6x1. De acordo com as análises de Lima, Marques e Santos (2025), a necessidade de manter o funcionamento em períodos críticos, como finais de semana, torna a reestruturação da escala um desafio logístico que exige um escalonamento certo para que o descanso de um colaborador não inviabilize a produtividade do outro.

Dessa forma, a lógica das escalas de trabalho revela que a redução da jornada, sem a devida contratação de pessoal suplementar ou automação de processos, demanda elevada precisão no desenho dos fluxos de trabalho. O risco imediato é que a busca pela desconexão do trabalhador e pela melhoria da QVT acabe gerando uma pressão logística reversa sobre o gestor, que se vê obrigado a absorver as lacunas da escala para manter a empresa em funcionamento. Portanto, a eficácia do sistema depende de uma transição que considere não apenas o bem-estar social, mas a capacidade real de resposta do sistema logístico da pequena empresa frente a uma estrutura de pessoal que não possui margens para erros de planejamento, uma vez que, segundo Peter Drucker (1999), em contextos de recursos limitados, a gestão eficaz do tempo e a busca por eficiência operacional tornam-se elementos centrais

para compensar a escassez de capital humano e assegurar o desempenho organizacional.

3.4 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E RISCOS DE INSOLVÊNCIA NO PEQUENO NEGÓCIO

A convergência entre a elevação dos custos da folha de pagamento e a complexidade logística das novas escalas coloca a sustentabilidade financeira da pequena empresa em um patamar de risco elevado. Para o pequeno negócio, a insolvência raramente é fruto de um único evento isolado, mas sim do acúmulo de ineficiências operacionais que drenam o capital de giro. Nesse contexto, o conceito de alavancagem operacional, conforme definido por Gitman (2010), torna-se uma ferramenta analítica crucial para compreender a vulnerabilidade das MPEs frente à PEC 08/2025. Ao aumentar os custos fixos com a manutenção de salários em jornadas reduzidas, a empresa amplia sua alavancagem, ou seja, qualquer pequena variação negativa no faturamento ou um erro no planejamento da escala de revezamento pode gerar impactos desproporcionalmente severos no lucro operacional, levando o negócio rapidamente ao seu ponto de quebra.

Essa fragilidade decorre da ausência de 'gordura' operacional nas pequenas empresas, onde a elevada participação de custos fixos faz com que variações na receita gerem impactos desproporcionais no lucro, elevando o risco do negócio. Enquanto a PEC 08/2025 projeta ganhos a longo prazo, o risco de insolvência é imediato, surgindo no hiato de adaptação aos novos fluxos. Sem acesso a crédito facilitado, a dificuldade em manter operações com custos elevados e equipes reduzidas pode levar ao encerramento de atividades em setores de margens estreitas, tornando a gestão rigorosa do capital de giro o principal fator crítico de sobrevivência. Como aponta Gitman (2010), a sensibilidade do lucro operacional a essas mudanças estruturais exige uma liquidez robusta para sustentar a empresa durante a transição.

Portanto, a sustentabilidade do negócio diante do fim da escala 6x1 depende de um equilíbrio preciso entre a valorização do capital humano e a viabilidade do fluxo de caixa. A insolvência, neste cenário, deve ser interpretada pelo gestor não apenas

como um risco financeiro, mas como a consequência direta de uma logística ineficiente e de uma estrutura de custos que se tornou rígida demais para a realidade do mercado atual. Uma vez que, segundo Peter Drucker (1999), a responsabilidade primordial da organização reside na sua sobrevivência e na preservação de sua capacidade produtiva como condição para o cumprimento de quaisquer outros objetivos, a questão que permanece em aberto, e que a literatura, por definição, não consegue responder, é se os próprios gestores reconhecem esse risco e como pretendem reagir a ele. É essa lacuna que a pesquisa de campo a seguir busca preencher.

4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES

A transição de modelos de jornada de trabalho consolidados por décadas impõe uma série de incertezas que desafiam a lógica tradicional da administração de pequenas empresas. Após a análise teórica e documental realizada nos capítulos anteriores, que evidenciou os impactos financeiros, logísticos e os riscos associados à redução da carga horária, faz-se necessário confrontar tais evidências com a realidade operativa do mercado. Este capítulo dedica-se à apresentação e discussão dos dados coletados por meio da pesquisa de campo, buscando identificar como os tomadores de decisão percebem os riscos e as oportunidades do possível fim da escala 6x1. O diagnóstico aqui apresentado, com análises e conclusões limitadas à amostra pesquisada, visa não apenas validar as hipóteses levantadas na literatura de gestão, mas também fornecer uma visão objetiva sobre a viabilidade de adaptação estratégica das micro e pequenas empresas frente às novas exigências normativas da PEC 08/2025.

4.1 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a concretização dos objetivos deste estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa de campo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter exploratório, viabilizada por meio de uma amostragem não probabilística por conveniência. O público-alvo compreende uma amostra específica de gestores e proprietários de micro e pequenas empresas, cuja participação justificou-se por atenderem ao perfil de possuir a autoridade de decisão necessária para avaliar os impactos operacionais e financeiros discutidos nos capítulos anteriores. A coleta de dados foi viabilizada por meio de um questionário estruturado, distribuído de forma digital via plataforma Google Forms, ferramenta escolhida pela sua agilidade na coleta e capacidade de organização sistemática das informações, garantindo o anonimato dos respondentes. Ademais, por se tratar de um instrumento baseado em autorrelato, a fidedignidade dos dados reportados ancora-se no pressuposto da boa-fé dos participantes, uma limitação inerente a levantamentos dessa natureza, mas que

encontrou no sigilo assegurado um mecanismo de mitigação para estimular respostas autênticas e livres de desejabilidade social.

O acesso a esses profissionais ocorreu por meio da inserção estratégica do instrumento de coleta em comunidades virtuais de prática e fóruns digitais temáticos dedicados ao debate das implicações operacionais da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 08/2025. A escolha por esses canais de escoamento baseou-se na janela de oportunidade gerada pela intensa relevância e atualidade do tema no cenário macroeconômico brasileiro em 2026. Tal conjuntura atuou como um elemento catalisador, despertando um engajamento espontâneo e célere por parte de lideranças empresariais que buscavam manifestar suas percepções e dores logísticas frente à possível extinção da jornada 6x1.

O instrumento de pesquisa foi rigorosamente estruturado com base nas variáveis críticas identificadas no Capítulo 3 (custos, logística e riscos de insolvência) buscando confrontar a fundamentação teórica com a percepção prática dos gestores. Para aferir essas percepções, utilizou-se a Escala Likert, um método de mensuração psicométrica que permite aos respondentes indicarem seu nível de concordância ou discordância frente a uma série de afirmações. Essa escala é particularmente eficaz para este diagnóstico, pois transforma percepções subjetivas sobre riscos e desafios em dados quantificáveis, facilitando a identificação de tendências e padrões de resistência ou aceitação entre os gestores frente à transição para a escala 5x2.

Dessa forma, as questões foram desenhadas para medir, de forma objetiva, o impacto na margem de contribuição decorrente da impossibilidade de redução salarial, a viabilidade de manutenção da cobertura operacional com equipes enxutas e a sensibilidade do lucro operacional frente à rigidez dos custos fixos (alavancagem operacional). A opção por perguntas de múltipla escolha com graduações de intensidade visa reduzir a ambiguidade das respostas e otimizar o tempo de preenchimento para o público-alvo, garantindo uma base de dados sólida para a análise estatística e discursiva que compõe a próxima seção deste trabalho. A versão integral do instrumento, contendo a descrição de todas as assertivas e as faixas de graduação da escala utilizada, encontra-se disponível no Apêndice I deste trabalho.

4.2 TABULAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

A apresentação e a discussão dos resultados obtidos fundamentam-se nas respostas coletadas ao longo de duas semanas de veiculação do instrumento de pesquisa em plataformas digitais. Em consonância com o caráter qualitativo e exploratório delineado para este estudo, o instrumento registrou um total de 55 interações; no entanto, 3 respondentes foram desconsiderados logo na introdução por manifestarem discordância no termo de aceite (Q1). Desse modo, obteve-se uma amostra por conveniência composta por 52 participações válidas de proprietários e gestores de micro e pequenas empresas. Cumpre ressaltar que, devido à natureza da distribuição do formulário em ambiente online, não há controle estrito sobre a dispersão geográfica dos respondentes, inviabilizando a constituição de uma amostra probabilística estatística. Portanto, os dados apurados não permitem a generalização dos cenários para o panorama empresarial amplo, limitando-se estritamente ao universo da amostra pesquisada. Cabe observar, contudo, que a correlação entre a percepção de risco e a resposta estratégica real dos gestores permanece uma questão em aberto: o questionário capta a intenção declarada, não o comportamento observado.

4.2.1 Perfil estrutural das empresas respondentes

Antes de discutir o que os gestores pensam, é preciso entender quem eles são e que tipo de empresa representam. Os dados demográficos relativos ao setor de atuação, ao quadro de colaboradores e ao tempo de mercado das 52 MPEs que compõem a base de dados foram consolidados na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil estrutural e demográfico das empresas respondentes (Q2 a Q4) (*N* = 52)

Variável demográfica	Categoria	Frequência (<i>n</i>)	Percentual (%)
Setor de atuação	Comércio	24	46,2%
	Serviços	22	42,3%
	Indústria	6	11,5%
Porte da organização	Até 5 colaboradores	21	40,4%
	De 6 a 10 Colaboradores	18	34,6%
	De 11 a 20 colaboradores	10	19,2%
	Mais de 20 colaboradores	3	5,8%
Tempo de mercado	Menos de 2 anos	6	11,5%
	De 2 a 5 anos	16	30,8%
	De 5 a 10 anos	17	32,7%
	Mais de 10 anos	13	25,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

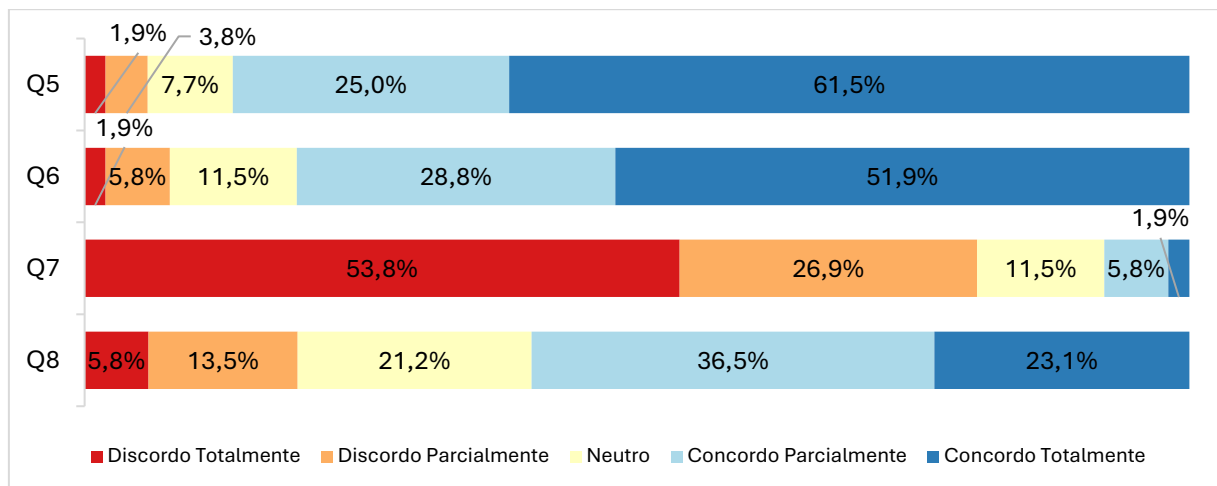
Os resultados da pesquisa demonstram uma concentração massiva nos setores de Comércio (46,2%) e Serviços (42,3%), segmentos que dependem diretamente do atendimento presencial contínuo e operam predominantemente sob o regime de escalas 6x1. Paralelamente, o porte das organizações evidencia uma estrutura de pessoal enxuta: 75,0% da amostra possui no máximo 10 colaboradores. Essa característica ratifica a ausência de "gordura operacional" e a limitada flexibilidade para absorver alterações na disponibilidade de mão de obra sem comprometer a continuidade do negócio.

Sob a ótica de operações, a escassez de pessoal qualifica a força de trabalho como um recurso crítico de baixa redundância. Conforme apontam Slack, Chambers e Johnston (2009), sistemas produtivos com quadros funcionais severamente enxutos manifestam alta vulnerabilidade a interrupções, transformando a inserção de novos dias de descanso em um gargalo logístico imediato para a fluidez dos processos. Por fim, nota-se que 57,7% das empresas operam há mais de 5 anos no mercado, indicando que o bloco amostral é composto por gestores maduros e familiarizados com as dinâmicas financeiras e operacionais do pequeno negócio. Cabe destacar que esse perfil descreve exclusivamente as organizações que compõem a amostra pesquisada, não sendo adequada sua extrapolação para todas as MPEs brasileiras.

4.2.2 Impactos financeiros, rigidez de custos e estratégias de precificação

A impossibilidade legal de redução salarial frente ao encurtamento das horas contratadas introduz uma pressão imediata sobre as despesas fixas das MPEs. Para mapear essa percepção, as respostas de escala Likert foram consolidadas no Gráfico 1, detalhando as variáveis de: impacto na margem de lucro (Q5), rigidez tributária do Simples Nacional (Q6), capacidade financeira para novas contratações (Q7) e necessidade de repasse de custos ao preço final (Q8).

Gráfico 1 – Percepção dos gestores sobre impactos financeiros e custos (Q5 a Q8) (N = 52)



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

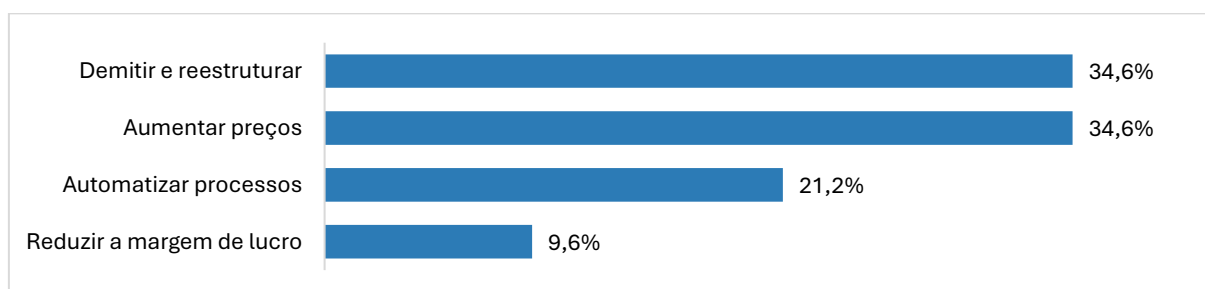
Os dados a seguir refletem a percepção dos gestores que compõem a amostra desta pesquisa e não permitem inferências sobre o comportamento geral das MPEs. A expectativa inicial da pesquisa é superada ao revelar uma preocupação quase unânime com a sustentabilidade do negócio: 86,5% dos gestores concordam (parcial ou totalmente) que a manutenção do salário integral compromete de forma séria a margem de lucro (Q5). O cenário é agravado pela percepção de que a estrutura do Simples Nacional atua como uma barreira rígida para a absorção desses encargos, visão compartilhada por 80,7% dos respondentes (Q6). Esse nível de convergência, não antecipado com tal intensidade na literatura consultada, aponta para uma

fragilidade estrutural mais generalizada do que o referencial teórico inicialmente sugeria.

A raiz dessa vulnerabilidade reside no conceito de alavancagem operacional discutido por Gitman (2010): ao elevar o custo unitário da hora trabalhada em aproximadamente 22,2% sem uma contrapartida imediata na receita, a empresa eleva seu ponto de equilíbrio e se torna altamente sensível a oscilações de mercado. Essa pressão engessa o fluxo de caixa, o que explica o fato de 80,7% dos entrevistados discordarem de que suas empresas possuem capacidade financeira para contratar novos colaboradores para cobrir as lacunas da escala (Q7). Confirma-se, assim, a tese de Garrison, Noreen e Brewer (2013) sobre o "custo degrau", no qual qualquer expansão de pessoal em estruturas enxutas exige um salto financeiro abrupto e desproporcional nas despesas fixas, inviabilizando contratações extras.

Diante do impasse financeiro, o repasse do incremento operacional para o preço final ao consumidor é apontado como a única saída viável para 59,6% da amostra (Q8). Para compreender qual ação prática será priorizada pelos tomadores de decisão caso a PEC 08/2025 seja publicada, a Questão 9 investigou o direcionamento estratégico primordial das organizações, cujos dados constam no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Prioridade estratégica da empresa diante da redução de jornada (Q9) (N = 52)



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O Gráfico 2 aponta um empate técnico entre as duas principais forças de reação das MPEs: aumentar os preços (34,6%) e demitir e reestruturar (34,6%). A expressiva escolha pelo aumento de preços acende um alerta sobre a elasticidade-preço da demanda; conforme advertem Nagle, Hogan e Zale (2016), pequenos negócios que

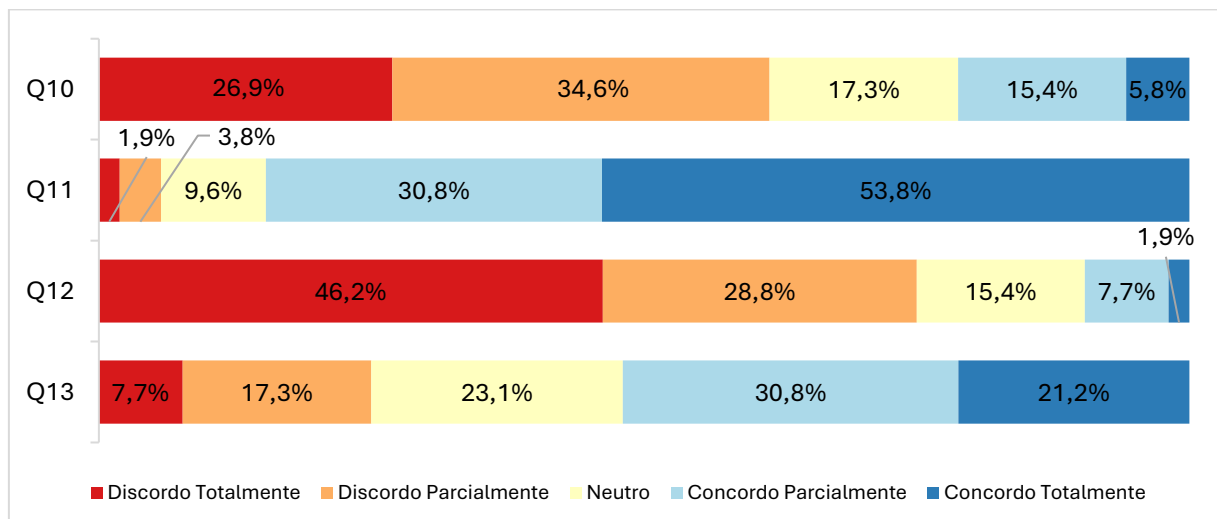
operam em mercados altamente competitivos correm o risco de sofrer forte retração nas vendas e consequente perda de faturamento ao repassar custos de forma integral.

Por outro lado, o volume idêntico de gestores que pretendem demitir e reestruturar (34,6%) sinaliza o risco iminente de precarização ou retração da atividade produtiva. A automação de processos, tida no debate legislativo como o principal vetor de mitigação da jornada reduzida, foi apontada como prioridade por apenas 21,2% dos respondentes (Q9), indicando que a modernização tecnológica ainda esbarra em barreiras de viabilidade orçamentária no ecossistema das pequenas empresas.

4.2.3 Desafios logísticos, escalas e a dinâmica da produtividade

Para além do estrangulamento financeiro, a transição para a jornada reduzida impõe barreiras na coordenação diária de equipes reduzidas. Para mapear essas variáveis operacionais, as respostas do tipo Likert foram compiladas no Gráfico 3, detalhando os seguintes aspectos: multifuncionalidade da equipe para mitigar gargalos (Q10), complexidade logística da escala de revezamento (Q11), percepção de aumento natural de produtividade como fator compensatório (Q12) e necessidade de redução do horário de funcionamento do estabelecimento (Q13).

Gráfico 3 – Percepção dos gestores sobre desafios logísticos e produtividade (Q10 a Q13) (N = 52)



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No universo desta amostra, os dados evidenciam que, entre todas as variáveis mapeadas, a engenharia de escalas foi a que gerou maior convergência entre os respondentes, posicionando-se como a principal fricção operacional da transição normativa. Ao todo, 84,6% dos gestores concordam que o desenho de revezamentos com folgas de dois a três dias semanais representa um desafio logístico crítico (Q11). Essa percepção convalida as teses de Lima, Marques e Santos (2025), que apontam a reestruturação de escalas em períodos críticos, como os finais de semana, como um fator de alta complexidade em estruturas funcionais que carecem de redundância de pessoal.

Este resultado, que à primeira vista pode parecer óbvio, ganha outra dimensão quando confrontado com o fato de que 61,5% das mesmas empresas também admitem que suas equipes não possuem multifuncionalidade suficiente para evitar gargalos no atendimento (Q10). Ou seja, constata-se que não se trata apenas de uma reorganização burocrática de turnos: falta a própria matéria-prima humana para fazê-lo. Esse cenário de saturação logística torna-se ainda mais crítico devido ao desenho de cargos rígido típico das MPEs, o qual impede o remanejamento flexível de funcionários e deixa a operação severamente vulnerável.

Adicionalmente, os resultados expõem um profundo ceticismo gerencial em relação às premissas de eficiência trazidas pela justificativa da PEC 08/2025 (BRASIL, 2025): 75,0% dos entrevistados não acreditam que a redução da jornada será compensada por um aumento natural na produtividade ou foco dos colaboradores (Q12). Conforme discutido por Drucker (1998), a produtividade no setor de serviços e comércio, predominantes na amostra, não se eleva de forma automática pelo simples descanso, exigindo, em contrapartida, reengenharia de processos e eliminação de tarefas que não agregam valor. Esse ceticismo, registrado na amostra pesquisada, não permite afirmar que representa a visão predominante entre gestores de MPEs em geral.

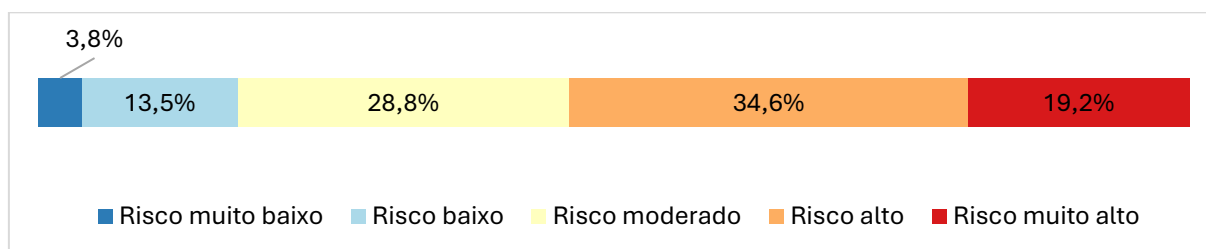
À vista da impossibilidade de compensação via produtividade ou multifuncionalidade, 52,0% dos gestores admitem a necessidade de reduzir o horário de funcionamento da empresa (abertura/fechamento) para adequar as escalas (Q13). Essa medida, embora resolva a restrição de pessoal, impõe uma redução

direta na capacidade de atendimento e na conveniência oferecida ao mercado consumidor, ameaçando o faturamento bruto do negócio.

4.2.4 Percepção de risco sistêmico *versus* capacidade de investimento

A convergência entre a elevação dos custos fixos e os estrangulamentos logísticos culmina na avaliação do risco de sobrevivência das organizações no mercado atual. Para quantificar a percepção dos tomadores de decisão quanto à vulnerabilidade de suas operações frente ao fim da escala 6x1, a Questão 14 mediu o risco percebido de insolvência do negócio, conforme ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Percepção do risco de insolvência do negócio com o fim da jornada 6x1 (Q14) (N = 52)



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No universo dos respondentes desta pesquisa, os resultados expõem um cenário de forte preocupação: 53,8% dos gestores da amostra percebem um risco alto ou muito alto de insolvência (quebra) para suas empresas, enquanto 28,8% avaliam esse risco como moderado. Essa acentuada percepção de vulnerabilidade fundamenta-se na rigidez estrutural das MPEs, onde o incremento de despesas fixas reduz drasticamente a margem de segurança financeira do caixa. Conforme aponta Gitman (2010), estruturas organizacionais com elevada participação de custos fixos aumentam consideravelmente sua alavancagem operacional, tornando o lucro líquido altamente sensível a variações de receita e acelerando o risco de colapso financeiro diante de mudanças regulatórias disruptivas.

Diante desse cenário de ameaça, a transição para processos automatizados e o uso de tecnologia despontam na literatura de gestão como os principais mecanismos de defesa para restabelecer a eficiência e suprir a redução da força de trabalho humana. Contudo, a capacidade real de as empresas implementarem essa modernização estratégica foi mapeada na Questão 15, detalhada na Tabela 2.

Tabela 2 – Disponibilidade de capital de giro ou crédito para investimento tecnológico (Q15) ($N = 52$)

Acesso a capital/crédito	Frequência (n)	Percentual (%)
Sim	5	9,6%
Parcialmente	18	34,6%
Não	29	55,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os dados revelam um severo entrave estrutural e econômico, visto que 55,8% dos respondentes não possuem capital de giro ou acesso a crédito para investir em soluções tecnológicas compensatórias, e 34,6% dispõem desse recurso apenas de forma parcial. Configura-se, portanto, um isolamento estratégico que este trabalho considera o achado mais preocupante da pesquisa de campo: não se trata de gestores desinformados ou resistentes à mudança por princípio, mas de empreendedores que reconhecem a legitimidade social da proposta e ainda assim não enxergam saída financeira viável. Esse dado muda a natureza do debate — o problema deixa de ser de vontade e passa a ser de infraestrutura de política pública. Essa realidade entra em fricção direta com a premissa de Drucker (1999), que estabelece a sobrevivência e a preservação da capacidade produtiva como as responsabilidades primordiais da administração, metas que se tornam severamente comprometidas em um cenário de escassez estrutural de capital. Este diagnóstico, embora expressivo, restringe-se ao perfil dos participantes desta pesquisa e não deve ser tomado como retrato do universo das pequenas empresas.

4.2.5 Percepções subjetivas

Além das métricas quantificáveis apresentadas anteriormente, a Questão 16 ofereceu um espaço discursivo opcional para que os respondentes expressassem livremente suas visões sobre a transição de jornada prevista na PEC 08/2025. A análise minuciosa das respostas obtidas permitiu mapear o componente qualitativo do diagnóstico e identificar três grandes argumentos recorrentes no discurso dos tomadores de decisão. Ressalta-se que esses argumentos emergem das respostas dos participantes desta amostra específica e não configuram, necessariamente, um padrão representativo do conjunto dos gestores de micro e pequenas empresas. De acordo com a rotina dinâmica das micro e pequenas empresas, as manifestações caracterizaram-se por registrar posicionamentos breves, diretos e de cunho informal, servindo como falas ilustrativas das principais preocupações da categoria. Vale registrar que a leitura das respostas discursivas foi o momento mais revelador de toda a pesquisa. A rudeza da linguagem informal dos respondentes — diferente da precisão técnica dos dados Likert — transmite algo que os gráficos não conseguem capturar: a sensação de que esses gestores se sentem sós diante de uma mudança que não pediram e para a qual não foram preparados.

O primeiro argumento recorrente gira em torno do distanciamento entre a proposta legislativa e a realidade operativa do pequeno varejo e dos serviços de rua. Os gestores apontam que a imposição de uma redução linear desconsidera as restrições logísticas de equipes reduzidas, conforme ilustrado pelo Respondente 07 ao afirmar que "quem faz essas leis não sabe como é o dia a dia, com 3 funcionários não dá pra cobrir o fim de semana". Essa percepção de isolamento prático é reforçada pelo Respondente 15, que destacou que "se não abrir de sábado e domingo a gente perde cliente, mas sem gente pra trabalhar vou ter que fechar mais cedo". Tais relatos ratificam a fragilidade estrutural discutida por Chiavenato e Sapiro (2015), evidenciando que o topo das preocupações gerenciais não se ancora em uma resistência ideológica à melhoria do bem-estar do trabalhador, mas sim no temor técnico de um apagão operacional por falta de pessoal folguista.

O segundo argumento recorrente mapeado foca na asfixia financeira imediata decorrente da manutenção dos salários integrais. Os respondentes enfatizam que o

incremento no valor da hora trabalhada sufoca as margens de lucro de negócios que já operam no limite do ponto de equilíbrio, como sintetizado pelo Respondente 18 ao relatar que "o funcionário descansar é ótimo, mas o custo vai ser o fim, não sobra margem pra absorver isso". No mesmo sentido, o Respondente 22 alertou que "a conta não fecha, o custo do salário vai subir e o faturamento continua igual". Essas assertivas ilustram de forma prática o conceito de alavancagem operacional de Gitman (2010), demonstrando que o aumento repentino de despesas fixas rígidas eleva a sensibilidade do negócio a qualquer retração de demanda, ameaçando a liquidez de curto prazo.

Por fim, o terceiro argumento recorrente sinaliza o risco iminente de precarização reversa e estímulo à informalidade como táticas de sobrevivência de mercado. Diante do impasse entre despesas elevadas e faturamento estagnado, os gestores admitem que os mecanismos de defesa organizacional podem produzir o efeito oposto à proteção social pretendida pela PEC, conforme exposto pelo Respondente 32, que declarou que "impossível contratar mais gente pra cobrir folga, o jeito vai ser mandar embora e ver se trabalha com freelancer ou prestador de serviço". De forma igualmente pragmática, o Respondente 45 confirmou essa tendência ao explicar que "vou ter que reduzir o horário que a loja fica aberta e cortar o pessoal". Essa convergência de posicionamentos valida as advertências de Severo e Maior (2017) sobre os efeitos colaterais de reformas rígidas, mostrando que a ausência de políticas públicas compensatórias para as MPEs empurra o microempresário para estratégias drásticas de enxugamento e pejotização, intensificando a vulnerabilidade do ambiente de trabalho.

Em síntese, a confrontação entre os resultados obtidos na pesquisa de campo e o referencial teórico revela que os desafios operacionais discutidos no Capítulo 3 deixam de ser construções abstratas da literatura e assumem a forma de riscos reais na rotina das micro e pequenas empresas pesquisadas. Dito de forma simples: as empresas pesquisadas entendem o problema, concordam com a causa, e não têm como bancar a solução. A forte correlação entre o ceticismo gerencial quanto ao aumento natural da produtividade e a expressiva percepção de risco de insolvência valida as premissas de Gitman (2010) sobre a sensibilidade da alavancagem operacional em pequenos negócios, bem como as restrições logísticas de capacidade enxuta defendidas por Slack, Chambers e Johnston (2009). Evidencia-se, portanto,

no contexto desta amostra, um cenário complexo em que a legítima busca social por qualidade de vida e desconexão do trabalhador esbarra na rigidez de uma estrutura tributária e de fluxo de caixa que confere pouca margem de manobra ao microempresário para absorver os impactos dessa transição. Essa conclusão, contudo, está circunscrita às percepções dos 52 gestores que participaram desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo cumpre o seu objetivo geral ao analisar os desafios operacionais e a percepção de gestores de micro e pequenas empresas frente à transição para o modelo de escala 5x2. O diagnóstico empírico, limitado ao recorte amostral, evidenciou que a proposta de eliminação da jornada 6x1 gera um elevado grau de preocupação nos tomadores de decisão. A condução da pesquisa revelou uma tensão que os números, por si sós, não conseguem capturar completamente: a de gestores que, em sua maioria, afirmam apoiar a ideia de mais descanso para seus funcionários, mas se percebem sem condições reais de viabilizá-la. Essa contradição, mais do que os percentuais isolados, constitui o achado central deste trabalho. Os dados demonstram, portanto, que a principal fricção não reside em uma resistência ideológica à melhoria do bem-estar do trabalhador, mas sim na asfixia financeira provocada pelo incremento imediato no custo unitário da hora trabalhada e na incapacidade das pequenas organizações de arcarem com contratações suplementares sob a lógica do custo degrau. Além disso, a reorganização das escalas de trabalho mostrou ser o principal desafio logístico para os setores de comércio e serviços, cujas estruturas operacionais enxutas reduzem a flexibilidade estratégica e conduzem a decisões severas, como aumento de preços, redução do horário de atendimento ou diminuição do quadro de funcionários.

Quanto ao alcance metodológico, foi possível desenvolver um arcabouço exploratório robusto a partir de 52 participações válidas, obtendo um retrato fiel das dores gerenciais por meio da convergência entre dados mensuráveis e percepções subjetivas. Contudo, este estudo possui como limitação o uso de uma amostragem por conveniência aplicada em ambiente virtual, impossibilitando a constituição de uma amostra probabilística. Dessa forma, os resultados apurados representam um importante indicador das pequenas empresas pesquisadas, mas não permitem generalizações para o cenário empresarial mais amplo.

Entre os desdobramentos mais urgentes, destaca-se a necessidade de realizar pesquisas longitudinais após a consolidação definitiva e a vigência prática da nova jornada laboral no país, lacuna que este estudo — dada a sua natureza exploratória e o recorte temporal restrito da coleta — não teve condições de suprir. A ausência

desses dados temporais estendidos é uma restrição que deve ser reconhecida: os percentuais aqui apresentados capturam uma percepção de risco, não o impacto real mensurado a longo prazo. Torna-se imperativo que investigações futuras se dediquem a quantificar os efeitos reais na taxa de sobrevivência das MPEs e o nível de migração para modalidades de pejetização ou informalidade no mercado de trabalho.

Por fim, cumpre destacar que o cenário de debate e incerteza regulatória que balizou a construção deste estudo experimentou uma guinada decisiva em 27 de maio de 2026, com a aprovação em dois turnos pelo Plenário da Câmara dos Deputados da matéria que abarca a reestruturação da jornada de trabalho (com o mérito da PEC nº 08/2025 sendo absorvido pelo avanço da PEC nº 221/2019, agora encaminhada ao Senado Federal). Essa célere evolução legislativa altera radicalmente o status da transição laboral no país: o que ao longo desta investigação foi tratado como uma possibilidade de mercado passa a se consolidar como uma realidade normativa iminente. Evidentemente, esse desenvolvimento legislativo não invalida as análises e conclusões aqui apresentadas; ao contrário, confere-lhes urgência renovada e ratifica a pertinência do recorte escolhido. Os riscos de asfixia financeira, os gargalos logísticos de escalonamento em equipes enxutas e o isolamento estratégico dos gestores de micro e pequenas empresas, outrora debatidos como cenários prospectivos, convertem-se agora em desafios operacionais imediatos. A janela entre o diagnóstico acadêmico e a necessidade de resposta prática se fechou: não se trata mais de antecipar um impacto estrutural, mas de gerenciá-lo. Torna-se, portanto, ainda mais premente a articulação das políticas públicas compensatórias discutidas neste estudo — tais como mecanismos de desoneração tributária, linhas de crédito subsidiadas e suporte técnico à automação de processos —, visto que a sobrevivência do ecossistema das pequenas empresas diante dessa transformação normativa histórica dependerá, em grande medida, da velocidade e da amplitude com que o Estado responder às fragilidades estruturais aqui evidenciadas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

_____. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição nº 8, de 2025**. Dá nova redação ao inciso XIII, do artigo 7º da Constituição Federal para dispor sobre a redução da jornada de trabalho para quatro dias por semana no Brasil. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2025. Disponível em: <https://www.camara.leg.br>. Acesso em: 02 maio 2026.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CUSTÓDIO, Eloisa Ricardo Barbosa. **A Possibilidade da Redução da Jornada de Trabalho no Brasil Pelo Fim da Jornada 6x1**. 2025. Artigo Científico (Graduação em Direito) – Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2025.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 22. ed. Salvador: Juspodivm, 2025.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Tempo de trabalho e tempo de descanso: uma luta histórica**. São Paulo: DIEESE, 2025. (Nota Técnica, n. 286). Disponível em: <https://www.dieese.org.br>. Acesso em: 02 maio 2026.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

FERNANDES, Thais da Silva; PEREIRA, Brayan Silva; OLIVEIRA, Mariana Sarro Pereira de. Estresse Ocupacional no Ambiente de Trabalho. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 9, 2025.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua Trimestral**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

LIMA, Emanuelle Trindade de; MARQUES, Flávia Sarmanho; SANTOS, Normacelia Almeida dos. **Vantagens e Desvantagens da Jornada 4x3**. Artigo Científico (Graduação em Direito) – Centro Universitário do Distrito Federal (UDF), Brasília, 2025.

MOVIMENTO VIDA ALÉM DO TRABALHO (VAT). **Por um Brasil que Vai Além do Trabalho**: VAT e Ricardo Azevedo na Vanguarda da Mudança. [S. l.]: Petição Pública Brasil, 27 set. 2023. Disponível em: <https://peticaopublica.com.br/pview.aspx?pi=BR135067>. Acesso em: 02 maio 2026.

NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John E.; ZALE, Joseph. **Estratégia e táticas de preços**: um guia para decisões lucrativas. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

OTTONI, Bruno. Quem são, e onde estão, os trabalhadores da escala 6x1? **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 79, n. 1, jan. 2025.

PINHEIRO, José Wilton; MENEZES, Élora Matos; LEONE, Edmar Lucas. Reflexões sobre a Jornada de Trabalho no Brasil: possibilidades e implicações do fim da escala 6x1. **Ciência & Tecnologia**: Fatec Nilo De Stéfani, Jaboticabal, v. 17, n. 1, e17109, 2025.

SEVERO, Valdete Souto; MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Manual da reforma trabalhista**: pontos e contrapontos. São Paulo: Sensus; AATSP, 2017.

SILVA, Bruna Paz da; MARIANO, Samuel dos Santos; TEIXEIRA, Yona Ramos; DOURADO, Janaína Rute da Silva. **Os impactos da extinção da escala 6x1 no clima e na motivação organizacional**. Fatec Zona Leste (7º EnGeTec), São Paulo, v. 2, n. 6, e26087, set./out. 2025.

SILVA, Luany Cristina da. **Avaliação dos benefícios e riscos da adoção de jornadas de trabalho mais flexíveis, com foco na qualidade de vida do trabalhador**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2025.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUSA, Marlus Venícios Pereira e. **O fim da escala 6x1: A luta em busca de uma jornada de trabalho onde se possa viver e não apenas sobreviver**. 2025. Monografia (Bacharelado em Ciências Sociais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025.

ZOPPELLARI, Giuliana Greve; CARVALHO, Okçana Yuri Rodrigues de. Os Impactos da Escala 6x1 na Qualidade de Vida dos Trabalhadores e Análise da Proposta de Emenda Constitucional da Deputada Erika Hilton. In: CONGRESSO DE DIREITO UNICESUMAR, 2., 2025, Maringá. **Anais Eletrônicos [...]**. Maringá: UniCesumar, 2025.

APÊNDICE I – DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Título do Formulário:

Pesquisa de Campo: Impactos da Transição para a Jornada 5x2 em Pequenas Empresas

Texto de Apresentação:

Prezado(a) Gestor(a),

Sou Arthur Bissoli Rodrigues da Silva, aluno do curso de Gestão Empresarial da Fatec Americana Ministro Ralph Biasi, e esta pesquisa integra meu Trabalho de Graduação. O objetivo do estudo é analisar as percepções e os desafios operacionais enfrentados por micro e pequenas empresas frente à proposta de redução da jornada de trabalho prevista na PEC 08/2025.

Sua participação é fundamental para confrontar as teorias administrativas com a realidade prática de quem atua na gestão do mercado. O questionário leva aproximadamente 4 minutos para ser preenchido, e suas respostas serão tratadas de forma anônima, agregada e exclusivamente para fins acadêmicos. A participação é voluntária e, embora não haja compensação financeira, sua contribuição é essencial para o desenvolvimento de estratégias de gestão para o setor.

Desde já, agradeço sua colaboração.

Questões do Formulário:

1. Você aceita participar e responder o questionário?

(Múltipla escolha: Sim [segue o questionário] / Não [encerra o questionário]).

2. Em qual setor sua empresa atua?

(Múltipla escolha: Comércio / Serviços / Indústria).

Objetivo: Identifica a natureza da operação, essencial para diferenciar o impacto logístico entre setores de atendimento contínuo e produção em série.

3. Qual o número aproximado de colaboradores atualmente?

(Múltipla escolha: Até 5 / De 6 a 10 / De 11 a 20 / Mais de 20).

Objetivo: Delimita o porte da organização para validar a hipótese de "equipes enxutas" e a baixa redundância de pessoal.

4. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?

(Múltipla escolha: Menos de 2 anos / 2 a 5 anos / 5 a 10 anos / Mais de 10 anos).

Objetivo: Busca correlacionar a maturidade da gestão com a capacidade de adaptação a mudanças regulatórias disruptivas.

Utilize a Escala Likert para as questões 5 a 8: (1 - Discordo Totalmente / 2 - Discordo Parcialmente / 3 - Neutro / 4 - Concordo Parcialmente / 5 - Concordo Totalmente).

5. "A manutenção do salário integral em uma jornada reduzida (36h semanais) compromete seriamente a margem de lucro do meu negócio."

Objetivo: Avalia a percepção sobre o incremento real de 22,2% no custo unitário da hora trabalhada e seu impacto direto na lucratividade.

6. "A estrutura tributária atual (Simples Nacional) dificulta a absorção de aumentos nos custos da folha de pagamento.".

Objetivo: Investiga a rigidez dos encargos sociais que, permanecendo fixos sobre a folha, elevam o ponto de equilíbrio operacional.

7. "Minha empresa teria capacidade financeira para contratar novos funcionários para cobrir as horas reduzidas da equipe atual."

Objetivo: Mede a disponibilidade de capital para expansão do quadro funcional como forma de mitigar a redução de jornada.

8. "O repasse do aumento de custo da hora trabalhada para o preço final ao consumidor é a única forma de manter a viabilidade do negócio."

Objetivo: Verifica a elasticidade-preço da demanda sob a ótica do gestor, identificando o risco de perda de competitividade.

9. "Caso a jornada seja reduzida, qual seria a prioridade estratégica da empresa?"

(Múltipla escolha: Reduzir a margem de lucro / Aumentar preços / Automatizar processos / Demitir e reestruturar).

Objetivo: Identifica qual ferramenta de gestão (precificação, eficiência ou reestruturação) será priorizada para absorver o "custo degrau".

Utilize a Escala Likert para as questões 10 a 13: (1- Discordo Totalmente / 2 - Discordo Parcialmente / 3 - Neutro / 4 - Concordo Parcialmente / 5 - Concordo Totalmente).

10. "Minha equipe é multifuncional o suficiente para manter a operação sem que a redução de jornada gere gargalos no atendimento."

Objetivo: Analisa se o desenho de cargos atual permite a flexibilidade necessária para manter o fluxo produtivo com menos horas disponíveis.

11. "A escala de revezamento em uma equipe pequena torna a folga de dois ou três dias semanais um desafio logístico para o funcionamento do estabelecimento."

Objetivo: Investiga o "gargalo produtivo" gerado pela sobreposição de folgas em estruturas que não possuem folguistas dedicados.

12. "Acredito que a redução da jornada será compensada por um aumento natural na produtividade e foco dos colaboradores."

Objetivo: Confronta a teoria da produtividade do trabalhador do conhecimento com a realidade prática do desgaste operacional.

13. "Serei obrigado(a) a reduzir o horário de funcionamento (abertura/fechamento) da empresa para adequar a escala de pessoal."

Objetivo: Mede o impacto direto na capacidade de atendimento e na conveniência oferecida ao mercado consumidor.

14. "Em uma escala de 1 (Mínimo) a 5 (Máximo), qual o risco de insolvência (quebra) que o senhor(a) percebe para o seu negócio com o fim da escala 6x1?"

(Múltipla escolha: 1 - Risco muito baixo / 2 - Risco baixo / 3 - Risco moderado / 4 - Risco alto / 5 - Risco muito alto).

Objetivo: Quantifica a percepção de risco sistêmico associado à alavancagem operacional e à rigidez dos custos fixos.

15. "Sua empresa possui capital de giro ou acesso a crédito para investir em tecnologias que compensem a redução da mão de obra?"

(Múltipla escolha: Sim / Não / Parcialmente).

Objetivo: Avalia a capacidade de investimento em automação como mecanismo de defesa contra a redução da força de trabalho humana.

16. "Gostaria de deixar um comentário sobre como o senhor(a) se sente em relação a essa mudança legislativa?"

(Resposta discursiva opcional).

Objetivo: Permite a coleta de variáveis subjetivas e sentimentos gerenciais que enriquecem a discussão.