



Os Desafios da Gestão da TI no Regime de Escala de Trabalho Efeitos da Escala 6x1 no Suporte Técnico

The Challenges of IT Management in the Work Shift Regime Effects of 6x1 Scale on Technical Support

Recebido/Received: 21/01/2025 | Revisado/Revised: 26/03/2025 | Aceito/Accepted: 22/04/2025 | Publicado/Publish: 25/04/2025

<https://www.doi.org/10.5281/zenodo.15256426>

Daiane de Almeida Oliveira

Fatec Itú

<https://orcid.org/0000-0002-0166-2634>

oliveira.daiane13@yahoo.com.br

Irapuan Glória Junior

Fatec Barueri

<https://orcid.org/0000-0003-2973-3470>

ijunior@ndsgn.com.br

Resumo

A escala 6x1 tem sido muito discutida nos últimos anos, principalmente após o período de pandemia e os regimes de trabalho *Home Office* implementados em diversas empresas, que buscaram se adequar às necessidades e que acabaram tornando este um benefício ao colaborador, devido ao alto nível de retorno positivo para elas, especialmente para os colaboradores da área de TI. Este estudo tem como objetivo, apresentar os desafios da Gestão da TI dentro dessa escala de trabalho e seus efeitos na vida e rotina dos trabalhadores, trazendo uma proposta de gestão. Foi utilizada metodologia de estudo de caso único e aplicação de entrevistas e questionários. Os resultados demonstraram que este regime de escala necessita de melhorias em sua gestão, que além de pensar no descanso do colaborador, deve trazer também maiores benefícios, mudando a visão e expectativas com relação ao trabalho e regime exposto. A principal contribuição para a teoria é a análise dentro do setor de TI das práticas aplicadas na escala 6x1 e suas nuances, principalmente por se tratar de um setor envolvido em constantes mudanças e aprimoramento nas empresas, que vêm trazendo benefícios melhores em busca de engajamento e retenção de equipes, e para a prática é a definição de proposta de gestão que envolva satisfação no trabalho transformando-a em dedicação, trazendo benefícios mútuos, para empresa e colaborador.



Palavras-chave: Escala 6x1, Suporte; Técnicos em TI; Escala de Trabalho; Gestão de TI

Abstract

The 6x1 work schedule has been much discussed in recent years, especially after the pandemic and the Home Office work schemes implemented in several companies, which have sought to adapt to the needs and have ended up making this a benefit for employees, due to the high level of positive return for them, especially for IT employees. The aim of this study is to present the challenges of IT management within this working environment and its effects on the lives and routines of workers, and to put forward a management proposal. A single case study methodology was used, with interviews and questionnaires. The results showed that this work schedule needs improvements in its management, which in addition to thinking about the employee's rest, should also bring greater benefits, changing the vision and expectations regarding the work and schedule exposed. The main contribution to the theory is the analysis within the IT sector of the practices applied in the 6x1 roster and its nuances, especially as it is a sector involved in constant change and improvement in companies, which has been bringing better benefits in the search for team engagement and retention, and for practice is the definition of a management proposal that involves job satisfaction transforming it into dedication, bringing mutual benefits for the company and the employee.

Keywords: 6x1 Shift, Support; IT Technicians; Work Schedule; IT Management

1 Introdução

As organizações, independente do segmento, devem disponibilizar aos clientes uma forma de contato que por meio de serviço de telefonia ou de meios tecnológicos, como chat, e-mail, realizam o atendimento em aplicativos ou canais de autoatendimento (Silva & Carvalho, 2020).

O trabalho em turnos aumentou gradualmente principalmente na última década, onde os oferecimentos de serviços estão disponíveis muitas horas por dia, tanto durante os dias de semana como nos fins de semana (Siqueira Júnior et al, 2010).



A escala 6x1, segundo a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), refere-se a um ciclo de trabalho de seis dias consecutivos seguidos por um dia de folga. Essa folga nem sempre ocorre aos finais de semana, o empregador, pode definir a folga para qualquer dia da semana, seguindo a regra disposta acima. Com relação aos domingos, a lei trabalhista determina que ao menos um domingo por mês o colaborador tenha folga. Cabe a empresa organizar a escala da melhor forma para atender todas as regras dispostas na CLT (JUSBRASIL, 2021).

A gestão de turnos consiste em utilizar as escalas de trabalho para um melhor aproveitamento dos recursos da organização, com vistas a garantir a capacidade produtiva e as demandas de entrega. Para tanto, trabalhadores realizam seu trabalho em horário diferente do horário formal (Andrade et al., 2017; Lima; Figueiredo, 2015).

Entretanto, a escala 6x1 pode afetar direta e significativamente o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos profissionais de TI, pois o trabalho consecutivo sem folga prolongada pode levar ao cansaço extremo e estresse. Funcionários emocionalmente exaustos podem ser incivis com os clientes e a agressão de clientes é mais comum do que a agressão entre colegas de trabalho, afetando o bem-estar dos funcionários (Lopes, 2023). Desta forma, é essencial o trabalho da gestão de equipe para promover o bem-estar desses colaboradores.

Por se tratar de uma atividade rígida, controlada e monitorada, existe uma cobrança intensificada por produção e metas a serem cumpridas, num espaço onde o script deve ser seguido, tornando o operador sem autonomia e funcionando como impedimento ao manifestar de suas emoções. Além disso, os atendentes são expostos a ruído intenso de conversação, o que faz com que o tom da voz seja aumentado, o que pode se refletir em prejuízos à saúde, assim como o uso constante de *headset* ou fone de ouvido (Rocha & Aguillera, 2016).



Diante deste contexto, o presente artigo possui como questão de pesquisa: "Quais os desafios da Gestão da TI no regime de escala 6x1?". Os objetivos são: (1) Identificar as dificuldades de gestão em escala 6x1 dentro da TI; (2) Apresentar uma visão dos efeitos deste regime dentro do suporte técnico; e (3) Apresentar uma proposta de gestão que traga benefícios para empresa e colaboradores.

2 Referencial Teórico

2.1 Trabalho Remoto ou Híbrido

O teletrabalho é uma nova forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas observadas nos últimos tempos. Com o desenvolvimento da informática e a introdução das telecomunicações nas relações de trabalho, o teletrabalho ganha cada vez mais espaço, transformando as tradicionais relações laborais. Em vez do trabalhador se deslocar até a empresa para realização do trabalho, é o trabalho quem se desloca até o trabalhador, onde quer que ele esteja (Rodrigues, 2011).

O teletrabalho, como modelo de trabalho à distância, pode ser realizado no domicílio do empregado, em centros de teletrabalho ou telecentros, em que é executado a partir dos denominados *call-centers* (Calvo, 2020; Rebelo, 2004).

O teletrabalho surge no contexto de uma sociedade moderna e globalizada (Fanzeres & Lima, 2018; Kim et al., 2016; Taschetto & Froehlich, 2019), amplamente dominada pelas novas tecnologias (CÂMARA et al., 2013), como uma alternativa estratégica de funcionamento das empresas, que prioriza essencialmente o seu capital humano, alinhando-o às exigências produtivas e metas competitivas (Figueiredo et al, 2012).



O Teletrabalho é responsável por manter, disponibilizar e assegurar que um colaborador possa estar disponível a qualquer tempo e em qualquer lugar. Os locais de realização do Teletrabalho e tipo de trabalho são variados e atendem a uma demanda específica de cada organização (Santos et al, 2014).

A literatura reconhece muitos benefícios ao teletrabalho, mas também aponta muitos desafios que devem ser levados em consideração, não só em relação aos trabalhadores, como também sob o ponto de vista das organizações e da própria sociedade (Figueiredo et al, 2012).

As principais vantagens aos trabalhadores apontadas na realização do teletrabalho dizem respeito à flexibilização da jornada de trabalho; à organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; à economia de tempo com transporte casa-trabalho; e à autonomia para organização do modo de trabalhar, principalmente no que diz respeito ao espaço e ao tempo. Já as principais vantagens apontadas quanto às organizações ou empresas são a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; o aumento da produtividade; a diminuição do absenteísmo; e a retenção de talentos (Barros & Silva, 2010).

Do ponto de vista da comunidade, apontam-se como vantagens do teletrabalho a diminuição da circulação de automóveis nos mesmos horários; a diminuição da poluição urbana; o desenvolvimento não centralizado das cidades; e o maior desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas empresas (Nohara, Acevedo, Ribeiro et al., 2010; Silva, 2000; Tremblay, 2002).

Além da divulgação dos benefícios do teletrabalho, a literatura mais relacionada ao mundo empresarial tem investigado as possíveis dificuldades à sua implantação, porém, com olhar inclinado à maior produtividade e lucratividade das empresas (Rocha & Amador, 2015).



As desvantagens para as empresas identificadas pela literatura especializada são as seguintes: possibilidade de perda de confidencialidade dos dados da empresa; pode haver perda de hierarquias na empresa; conflitos entre os teletrabalhadores e os presenciais; maior dificuldade no controle de evolução do trabalho; maior dificuldade em motivar os teletrabalhadores; maior dificuldade em absorver e se identificar com a cultura da empresa, dificuldade de assegurar a lealdade do teletrabalhador à empresa (Nohara, Acevedo, & Ribeiro, 2010).

Essa relação tem trazido questões polêmicas tanto pelo lado dos que se preocupam apenas com a produtividade da empresa como dos que olham para os efeitos subjetivantes do trabalho (Rocha & Amador, 2015). O medo de perda de controle dos funcionários por parte das empresas tem sido frequentemente apontado como o principal empecilho à implantação do teletrabalho (Mello, 1999).

A viabilidade da implementação e execução do trabalho virtual (Fanzeres; Lima, 2018; Gomes; Silva, 2016) pressupõe mudança na cultura de empresa (Aderaldo et al., 2017), com uma liderança mais flexível (Silva et al., 2015) e níveis de confiança para com o trabalhador, o que resulta em autonomia, qualidade, maior produtividade (Aderaldo et al., 2017) e eficiência dos profissionais.

Visto que as organizações e as pessoas estão cada vez mais dependentes dos recursos tecnológicos, em específico àqueles que facilitam as atividades do cotidiano, que por sua vez melhoram a qualidade de vida e proporcionam maior satisfação pessoal e profissional e ao mesmo tempo apresentam-se como aliado efetivo de resultados para as organizações (Santos et al, 2014).



2.2 Empresas de Tecnologia

Desde a manipulação atômica até a tecnologia espacial só foram possíveis com o auxílio de um maquinário digital inovador, assim compreendendo a chegada da informática, internet, computadores pessoais e toda a gama de plataformas digitais que modernizou o trabalho em fábricas e escritórios; a principal mudança representada por essa fase está associada ao desenvolvimento tecnológico atribuído não só ao processo produtivo, mas também ao campo científico; a industrialização, nesse momento, espalhou-se pelo mundo, ela significou um novo patamar alcançado pelos avanços tecnológicos que são até hoje vivenciados pela sociedade; os principais marcos desse período podem ser vistos por meio dos aperfeiçoamentos e das inovações nas áreas de robótica, genética, telecomunicações, eletrônica, transporte e infraestrutura (Rocha et al, 2020).

Inovação é um termo amplo e que não demanda áreas específicas para ser realizada em qualquer atividade que está sendo realizada pode ser inovada por algum recurso humano ou mesmo atividade que não esteja sendo realizada, sendo assim o objeto inovado. Na área empresarial é um instrumento utilizado pelo empreendedor e que garante muitas vezes a sobrevivência das empresas (Silva & Silva, 2018).

Com a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias, novas oportunidades de trabalho foram surgindo e uma delas teve crescimento significativo, os *call centers* ou centrais de atendimento, que foram criadas com a finalidade de estabelecer um canal de comunicação com o cliente (Isalto, 2018).

Os *call centers* podem ser definidos como uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade tais como pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos ou serviços, indicações ou mesmo reclamações. Um *call center* moderno traz



diferenciais competitivos para as empresas e ao mesmo tempo cumpre o papel social de atender, aproximar e auxiliar as pessoas (Madruga, 2009).

2.3 Setor de Suporte Técnico nas Empresas

Suporte técnico é um termo que se refere ao serviço de suporte para problemas técnicos encontrados por utilizadores de sistemas ou equipamentos. Sendo os problemas técnicos de hardware, inconsistências em softwares, não funcionamento de redes e serviços, instalação de equipamentos, implantação de software, entre outros, os principais serviços atendidos pelo *Help Desk* e *Service Desk* (COHEN, 2008).

A comunicação é um fator muito crucial no processo de suporte técnico, sendo através do qual são transmitidas ou comunicadas informações relacionadas ao suporte técnico, tendo como exemplo a submissão de solicitações de suporte. Seja qual for a solicitação, o cliente sempre cria uma expectativa acerca da resolução do problema ou dúvida (Mazivilia, 2022).

Caso nenhum parâmetro tenha sido estabelecido, o cliente sempre vai esperar que sua solicitação seja atendida o mais rápido possível. Porém sabe-se que o volume de atendimentos diários não permite que todas as solicitações sejam tratadas com a máxima urgência que espera os clientes (Mazivilia, 2022).

Para evitar que o cliente aguarde mais do que ele esperava pelo atendimento e isso se torne insatisfação, a solução é a definição de um *Service Level Agreement* (SLA) que corresponde ao nível de acordo de serviço (Carvalho, 2015).

O atendimento do cliente junto ao suporte técnico e o SLA estão ligados ao tempo de espera. Em que se cria configurações para definir níveis de preexistência desde urgente a baixa prioridade (Soares, 2016).



Journal of Technology & Information

O volume de informações que passam pelo departamento de atendimento de uma empresa durante os anos de operação é incalculável, e que no dia a dia, problemas são solucionados, dúvidas são respondidas e toda essa informação é muito valiosa para o negócio (MAZIVILIA, 2022). Tendo em vista que o trabalho realizado pelo analista para sanar solicitações feitas anteriormente, a organização para armazenar esse conhecimento, demanda de um mecanismo de gerenciamento, que futuramente possa ser consultado por qualquer pessoa que dele necessite (Carvalho, 2015).

O mecanismo utilizado para o gerenciamento e consulta de bases de conhecimentos é popularmente conhecido como *Frequently Asked Questions* (FAQ) que são as perguntas ou dúvidas mais frequentes são cadastradas para futuramente servir de base para membros da equipe de atendimento e também pelos clientes, a qualquer momento (Carvalho, 2015).

Existem também outras formas de atendimento no setor de suporte técnico, como *Freshdesk* um sistema de suporte *omnicanal* integrado baseado em nuvem, sendo que oferece uma solução abrangente baseada em IA incluindo um *chatbot* e automação de fluxo de trabalho para todos os pontos de interação com o cliente. Está focado no atendimento a clientes externos de pequenas e medias empresas nas áreas de seguros, saúde e serviços imobiliários; *LiveAgent* um sistema de suporte técnico que ajuda a personalizar o envolvimento do cliente com os benefícios de segmentação, automação, um poderoso pacote de análise e uma base de conhecimento (Mazivilia, 2022).

Chatterbot (ou *Chatbot*) é um programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas. O objetivo é responder às perguntas de tal forma que as pessoas tenham a impressão de estar conversando com outra pessoa e não com um programa de computador. Após o envio de perguntas em linguagem natural, o programa consulta uma base de conhecimento e, em seguida, fornece uma resposta que tenta imitar o comportamento humano (Gomes, 2017).



Faveo Helpdesk é um sistema de código aberto desenvolvido para atender as necessidades de startups e pequenas e medias empresas (PMEs) no suporte aos clientes. Trata-se de um sistema automatizado baseado na abertura de *tickets*, permitindo que se designe um agente específico a cada chamado aberto, dentre outros (Mazivilia, 2022).

Por ser um trabalho considerado trampolim, com um perfil de trabalhadores que indica um interesse em iniciar o primeiro emprego ou se manter no mercado de trabalho, é preciso mostrar possibilidades de crescimento profissional e pessoal na empresa. Esse talvez seja o caminho para manter o interesse do trabalhador pela vaga (Rocha & Aguilera, 2016).

Outros estudos relatam que os trabalhadores noturnos identificam que a satisfação está especialmente relacionada às vantagens financeiras, como a possibilidade de ter outro emprego e o recebimento de adicionais noturnos (Silveira et al., 2016).

É possível observar que esse ramo de serviços proporciona elevada oferta de emprego no mercado de trabalho, mas acompanhado de altos índices de rotatividade (Rocha & Aguilera, 2016).

As possíveis causas da rotatividade em empresas de *call center* são: a expectativa incorreta de trabalho, a falta de poder para resolver situações com clientes, o baixo investimento em treinamento, a falta de estratégia de retenção e incentivo de talentos, o baixo envolvimento da alta gestão, a monitoração injusta de resultados, além de supervisores mal preparados, salários e benefícios incompatíveis, oportunidades melhores em outros lugares e escala pouco flexível (Madruga, 2006).



3 Metodologia

3.1 Procedimentos Metodológicos

Uma pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, de forma a se descobrirem respostas para problemas por meio do uso de procedimentos científicos (Gil, 2002).

Esta pesquisa, possui natureza qualitativa (Marthins & Theóphilo, 2009), pois busca conhecimento profundo do problema apresentado, por meio de pesquisa aplicada junto a trabalhadores e empregadores sob regime de escala 6x1, ou que já tenham trabalhado sob este regime, coletando informações para análise e desenvolvimento de uma proposta de gestão mutuamente benéficas. Utilizou a metodologia de Estudo de Caso Único (Yin, 2016).

Os procedimentos aplicados na pesquisa são:

Passo1: Elaborar questionário: A partir do referencial teórico, foi elaborado questionário (Apêndice A), contendo 11 questões, para identificar os desafios da gestão da TI no regime de escala 6x1, que foi aplicado aos entrevistados e posteriormente analisados os resultados da pesquisa.

Passo2: Aplicar questionário: Aplicado à trabalhadores de empresa do ramo farmacêutico, da área de TI, que estão inseridos ou estiveram inseridos neste regime de trabalho (escala 6x1), com objetivo de encontrar relações de interesses e efeitos deste regime na vida profissional e pessoal (Apêndice B);

Passo3: Analisar questionário: Foi efetuado levantamento dos dados obtidos, e relacionamento entre interesses e efeitos, a fim de trazer à visão da gestão, as expectativas x desencanto dos colaboradores para permanecer neste regime.



Passo4: Apresentar proposta de gestão: Mediante os resultados, foi elaborada uma proposta de gestão buscando ganhos mútuos para empresa e colaboradores, buscando manter a motivação no trabalho e diminuir a rotatividade nas equipes.

3.2 Perfil dos Entrevistados

Os perfis dos entrevistados são de profissionais de TI, da área de suporte técnico, denominados Respondentes (R), da Empresa-Alpha, que já trabalharam ou ainda estão inseridos no regime de escala 6x1.

3.3 Objeto de Estudo

A Empresa-Alpha é uma empresa nacional do setor farmacêutico com mais de 20 anos de mercado. Possui cerca de 1000 colaboradores em diversas unidades espalhadas no Brasil. Em seu portfólio de vendas há mais de 15000 produtos, abrangendo desde crianças à idosos.

4 Análise e Interpretação dos Resultados

4.1 Identificação dos Desafios

Foram entrevistados 10 colaboradores da área de TI. Houve já no primeiro levantamento do questionário aplicado, a verificação de que a maioria é relativamente nova no setor, e apenas 4, possuem mais de 3 anos de empresa, e hoje ocupam cargos de liderança, como R5 "...passei pelo suporte até coordenação...".



Na questão de número 2, a maioria optaria por trabalhos dentro de escala comercial (5x2), como R1: "...5x2 em horário comercial é uma boa escala por conta de conseguir aproveitar mais o tempo e o dia, além das duas folgas...", 4 entrevistados optariam também pela escala 12x36, mencionado por R3: "...12x36 pois o funcionário tem mais que uma folga para descanso...", indicando ser uma escala que também contempla dias a mais de descanso, possibilitando um maior aproveitamento por parte do colaborador, o que foi diretamente de encontro com a questão 2, onde todos relataram que a escala 6x1 não é agradável de se trabalhar, devido a pouco tempo de descanso, e que somente em casos de necessidade de trabalho as pessoas optam por aceitar essa escala, como R1: "...não gosto da escala 6x1, por conta de não conseguir descansar muito bem...", R4: "...não trabalharia mais na escala 6x1, acaba não tendo qualidade de vida..." e R2: "...creio que quando é necessário, qualquer pessoa acaba aceitando qualquer escala...".

Corroborando com artigos anteriores a este, a questão de número 3, revela que a necessidade de trabalho por estar fora do mercado a algum tempo e também transição ou início de carreira em TI acabaram influenciando a tomada de decisão por entrar neste regime, para R2: "...eu estava no meio de uma transição de carreira...", R4: "...em primeiro lugar a necessidade de trabalhar, outro ponto é que precisava ganhar experiência na área de TI..." e R7: "...como já estava sem trabalho fixo por um tempo, aceitei a oportunidade que apareceu...", possibilitando ganho de experiência para alavancar a carreira.

Com relação a questão de número 4, os maiores desafios relatados estão na falta de um superior quando nos horários em que a escala não contempla horário comercial, na qual eles estão presentes, R8: "...normalmente aos finais de semana quando é necessário ajuda de um superior...", e também a falta de comunicação, mesmo entre o pessoal dos turnos, impossibilitando a troca correta de informações para continuidade em atendimentos, perda de dados analisados, R9: "...falta de continuidade no atendimento



por causa da troca de turno, ocasionando perda de informações...", ou até mesmo falta de acesso a alguns processos de cunho da supervisão/gerência, R1: "...por conta de outros setores não estarem disponíveis, fica um pouco difícil resolver problemas...".

Sobre autonomia para realização dos atendimentos, a resposta foi positiva entre os entrevistados, exceto quando há impasse quanto a acessos restritos a supervisores/gerência, R10: "...sinto que tenho mais autonomia para resolver problemas dos clientes, mas muitos desafios dependem de outros departamentos...", R1: "...acredito que possuo autonomia em boa parte dos chamados, porém uma parte é necessário ajuda de outros departamentos para conclusão do chamado...".

Quanto aos treinamentos, foi constatado que não há incidência de ocorrer os mesmos, devido a ser uma área de turnos distintos e com demanda de atendimento grande, o aprendizado é diário, passado de colaborador para colaborador, com auxílio de manuais disponibilizados ao setor e com apoio de superiores e colegas para sanar dúvidas, como relatam R4: "...devido ao horário os treinamentos são comprometidos, aprendizado é majoritariamente desenvolvido com os atendentes no dia a dia do trabalho..." e R6: "...treinamentos através de manuais e apoio durante o trabalho...".

A questão de número 11 que trata sobre plano de carreira, deixa claro que a empresa não possui um plano claro e visível aos entrevistados, que não sabem como ou quando terão uma melhoria de cargos e salários, hoje o relatado pelos entrevistados é que tempo de casa, experiência e resolução dos atendimentos, boa relação entre colaboradores e clientes, são os critérios avaliados dentro da empresa, como relatado por R4: "...acredito que não, devido à alta taxa de rotatividade de funcionários, imagino que os critérios são tempo de casa e como o mesmo se comporta para a casta corporativa...", R9: "...levamos em conta o desempenho, aprendizado e comportamento..." e R7 "...no meu caso em específico tive algum avanço de níveis no cargo, mas nada de avaliação (não escrita pelo menos)...".



Ao serem questionados sobre novas oportunidades em outras empresas e o que os levaria a mudar de emprego, os entrevistados de forma unanime, responderam que escalas mais flexíveis, declarado por R6: "...uma escala mais flexível que possibilite maior tempo com a família...", salários maiores, R2: "...melhor remuneração...", e benefícios melhores seriam os atrativos para essa migração, R9: "...plano de carreira, salário e benefícios melhores...".

Na visão dos entrevistados, quanto a benefícios deste regime, apenas foi relatado a diminuição diária das horas trabalhadas, pontuado por R7: "...creio que o ponto positivo é a questão de ter um pouco menos de horas trabalhadas no dia a dia, porém é uma pequena vantagem que ajuda mais quem tem veículo próprio...", e que este regime é vantajoso somente para a empresa, devido a ter maior disponibilidade de atendimento, como para R10: "...visando a empresa, seria o atendimento em horários estendidos, para o funcionário não tem pontos positivos...".

A última questão sobre desenvolvimento profissional, os entrevistados disseram ter adquirido experiência na área de TI, atendimento ao cliente, como R1: "...me ajudou em ter experiência profissional e ter alguma experiência com atendimento ao cliente...", e amadurecimento tanto na relação profissional como pessoal, para R7: "...a ter uma visão mais ampla de um ponto de vista profissional e um amadurecimento melhor...", possibilitando levar essas habilidades para qualquer âmbito em que trabalhem, R4: "...o desenvolvimento e experiência são de grande valor para qualquer outro lugar que eu trabalhe...".



Tabela 1 – Análise das Entrevistas

Item	Respondentes
Quanto tempo está inserido em regime de escala 6x1?	3 a 6 meses: R4 1 a 2 anos: R2/R7 2 a 3 anos: R9 Mais de 3 anos: R3/R5/R6/R10 Outros: 10 meses: R1/9 meses: R8
Qual considera ser uma escala de trabalho adequada? Por quê?	Apoiadores de Escalas 5x2: R1/R2/R4/R5/R6/R7/R8/R9/R10 12x36: R2/R3/R7/R10 6x2: R2/R7
Qual seria a forma de escala que você não trabalharia? Por quê?	Escalas menos desejadas 6x1: R1/R3/R5/R7/R9/R10 12x36: R4/R6 Não especificaram: R2/R8
O que levou você a aceitar um emprego no regime de escala?	Experiência: R1/R2/R4/R5/R8/R9 Necessidade: R3/R4/R6/R7/R10 1º Emprego: R9
Quais os desafios com relação a resolver problemas com os clientes, no regime de escala?	Comunicação com setores/supervisão: R1/R2/R4/R7/R8/R9 Estresse/cansaço: R3/R5/R10 Não há problemas: R6
Você sente que possui autonomia para resolver os problemas dos clientes durante o atendimento? Descreva uma situação.	Sim: R1/R2/R4/R6/R7/R8/R9/R10 Não: R3 Abstenção: R5
Quais treinamentos a empresa ofereceu para que você pudesse ficar apto para o trabalho?	Treinamento empresa: R5/ R9 Auxílio dos colegas no dia a dia/manuais: R1/R2/R3/R4/R6/R7/R8/R10 Não houve treinamento: R1/R2/R10



Item	Respondentes
A empresa dispõe de plano de carreira ou alguma avaliação periódica para aplicar promoções ou benefícios? Quais critérios para análise?	Possui: R5/R6/R8/R9 Não possui: R1/R2/R3/R4/R7/R10
O que outra empresa poderia oferecer para conseguir que você migre da atual?	Melhor Remuneração/benefícios: R2/R3/R4/R7/R9/R10 Horário comercial: R1/R6/R7/R8/R10 Home Office: R5
Quais pontos positivos do regime em escala?	Para empresa: R1/R6/R9/R10 Para colaborador: R2/R4/R7/R8 Não possui: R3/R5
De que forma este trabalho o ajudou em seu desenvolvimento profissional?	Experiência profissional: R1/R2/R3/R4/R6/R7/R8/R9/R10 Resiliência: R5

4.2 Proposta de Mitigações

Unindo todas as informações e relatos dos entrevistados, foi possível identificar que a escala 6x1, abrange uma complexidade maior que somente a questão de descanso semanal do colaborador, ela destaca problemas como remuneração baixa, poucos benefícios, reconhecimento profissional limitado por parte da empresa, poucos estudos de melhorias, falta de planejamento dentro do setor e conflitos entre turnos. O que causa exaustão e baixas expectativas nos colaboradores, levando-os a buscar melhores oportunidades e faz com que exista alta rotatividade neste setor que tem alta demanda de atendimento e pessoas engajadas.

Uma proposta interessante, seria, investir em uma avaliação mensal, ou trimestral de desempenho, proporcionando pequenos incentivos aos colaboradores, tanto monetariamente, como possíveis prêmios por trabalho bem executado, melhor atendimento, quantidade de atendimentos por colaborador; dessa forma, trazendo à vista



do colaborador o que ele está fazendo de melhor, e para onde ele deve caminhar na busca de aprimoramento profissional, evolução dentro da empresa, cursos e demais formas de crescer profissionalmente, melhorando suas expectativas e aumentando seu empenho e satisfação no trabalho.

Uma boa forma de chegar a estes resultados e análises, seria uma análise por parte do gestor, em cima dos atendimentos, onde ele pode levantar e implementar as melhorias que precisam ser feitas, acompanhar as dificuldades dos colaboradores, criar métodos de facilitação na comunicação, centralizar dados de atendimento, tendo assim maior controle do que ocorre dentro do setor e em cada turno.

5 Conclusão

O trabalho em regime de escala 6x1, ainda hoje, é de extrema relevância no Brasil, existem muitas empresas que cultivam esta forma de trabalho para atender as demandas de clientes, como é o caso da Empresa-Alpha.

Os resultados apresentados nesta pesquisa, mostram que embora muito utilizado, este regime precisa de aprimoramentos e visão de futuro para reter mão de obra qualificada e atender às necessidades dos trabalhadores, principalmente hoje em dia, com várias empresas implementando benefícios, que atrelam qualidade de vida e comprometimento dos trabalhadores para com os objetivos da empresa, melhorando essa troca de experiências e vivências.

A principal contribuição para a teoria é a análise dentro do setor de TI das práticas aplicadas na escala 6x1 e suas nuances, principalmente por se tratar de um setor envolvido em constantes mudanças e aprimoramento nas empresas, que vêm trazendo benefícios melhores em busca de engajamento e retenção de equipes, e para a prática é a definição de proposta de gestão que envolva satisfação no trabalho transformando-a em dedicação, trazendo benefícios mútuos, para empresa e colaborador. Futuros trabalhos incluem



outros métodos de gestão e aplicabilidade para tornar este regime de escala mais atrativo e com menor índice de rotatividade.

Referências

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos Críticos Do Teletrabalho Em Uma Companhia Multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 511–533, set. 2017.
- ANDRADE, R. D. et al. Absenteísmo Na Indústria Está Associado Com O Trabalho Em Turnos E Com Problemas No Sono. **Ciencia & trabajo**, v. 19, n. 58, p. 35–41, 2017.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. D. Percepções Dos Indivíduos Sobre as Consequências Do Teletrabalho Na Configuração Home-Office: Estudo De Caso Na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71–91, mar. 2010.
- BRASIL, Michele. Escala de trabalho 6x1 – Tudo que você precisa saber para não errar. Jusbrasil, 25/out/2021. Artigo. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/escala-de-trabalho-6-x-1-tudo-que-voce-precisa-saber-para-nao-errar/1304119276>. Acesso em: 25 mai. 2024.
- CALVO, A. **Manual de Direito do Trabalho**. [s.l.] Saraiva Educação SA, 2020.
- CAMARA, P. DA; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. Humanator Xxi: Recursos Humanos E Sucesso Empresarial. **Lisboa: Dom Quixote**, 2013.
- CARVALHO, S. F. F. SSP: Uma Solução Inteligente Para Atendimento Help Desk E Service Desk. 2015.
- COHEN, R. **Implantação De Help Desk E Service Desk**. [s.l.] Novatec Editora, 2008.
- FANZERES, N.; LIMA, L. Evidências Da Adaptação De Profissionais De Secretariado Ao Trabalho Virtual. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 42–64, 1 abr. 2018.
- FARIA, M. DE O. Repercussões Do Trabalho Noturno Junto Ao Profissional Enfermeiro Repercussions of Night Work with Professional Nurse. ago. 2019.
- FIGUEIREDO, E. et al. Teletrabalho: Contributos E Desafios Para as Organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, 2021.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. [s.l.] Editora Atlas SA, 2002.
- GOMES, C. Chatbot: Entenda Tudo Sobre O Assunto. **Simply. blog, São Paulo**, v. 20, 2017.
- GOMES, M. R.; SILVA, J. W. N. Qualidade De Vida No Trabalho a Distância: Um Estudo De Caso Na Puc Minas Virtual. v. 16, n. 43, 2016.
- ISALTO, K. D. L. Rotatividade No Setor De Call Center: Narrativa Dos Exfuncionários a Respeito Dos Fatores Causadores Do Turnover. 2018.
- KIM, H. N.; TONELLI, M. J.; SILVA, A. L. Do Formal Ao Informal: Executivos Que Migraram Para O Trabalho Flexível. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 63, p. 133–152, 2017.
- LIMA, D. C.; FIGUEIREDO, J. V. Jornada Noturna. **Direito & Justiça**, v. 41, n. 1, p. 18–23, 2015.
- LOPES, M. J. F. Análise Comparativa Entre a Carga Mental Dos Operadores De Call Center E Os Indicadores Da Operação. 2023.



- MADRUGA, R. **Gestão Moderna De Call Center E Telemarketing**. [s.l.] Editora Atlas SA, 2006.
- MADRUGA, R. **Call Centers De Alta Performance: Manual Indispensável Para Todos Que Buscam a Excelência No Atendimento**. [s.l.] Editora Atlas SA, 2009.
- MAZIVILIA, EURICO INÁCIO. Desenvolvimento De Um Sistema Web De Suporte Técnico Na Área Das Tics. 2022.
- MELLO, A. Teletrabalho (telework): O Trabalho Em Qualquer Lugar E a Qualquer Hora. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 1999.
- NOHARA, J. J. et al. O Teletrabalho Na Percepção Dos Teletrabalhadores. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 7, n. 2, p. 150–170, 2010.
- REBELO, G. **Teletrabalho E Privacidade: Contributos E Desafios Para O Direito Do Trabalho**. [s.l.: s.n.].
- ROCHA, B. A. B.; LIMA, FERNANDO RISTER DE SOUSA; WALDMAN, RICARDO LIBEL. Mudanças No Papel Do Indivíduo Pós-Revolução Industrial E O Mercado De Trabalho Na Sociedade Da Informação. 2020.
- ROCHA, C. T. M. D.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: Conceituação E Questões Para Análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, jan. 2018.
- ROCHA, E. DAS C.; AGUILLERA, F. Rotatividade Em Call Center: Para Além De Indicadores, Um Chamado À Ação. **Psicologia Revista**, v. 25, n. 2, p. 371–393, 2016.
- RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: A Tecnologia Transformando as Relações De Trabalho**. PhD Thesis—[s.l.] Dissertação (Mestrado em Direito)—Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2011.
- SANTOS, E. R. P. DOS; LAMBARINE, P. P. A.; MOREIRA, J. R. Teletrabalho: O Futuro Presente Nas Empresas De Tecnologia Da Informação E Comunicação. **Negócios em projeção**, v. 5, n. 2, p. 35–49, 2014.
- SILVA, A. F.; SILVA, M. A. Aprendizagens Necessárias a Um Administrador Em Uma Empresa De Tecnologia: Competências Em Face as Constantes Mudanças. 2018.
- SILVA, V. G. DA; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. DA S. A Gestão Do Teletrabalho: Nova Realidade Ou Mera Adaptação À Tecnologia? **Perspectivas contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35–55, 2015.
- SILVA, J. S.; CARVALHO, K. D. J. Psicologia Organizacional: A Importância Do Bem-Estar Do Funcionário Para a Produtividade Da Empresa De Call Center. 2020.
- SILVEIRA, M.; CAMPONAGARA, S.; BECK, C. L. C. Scientific Production About Night Shift Work in Nursing: A Review of Literature. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, v. 8, n. 1, p. 3679–3690, 6 jan. 2016.
- SIQUEIRA JÚNIOR, CÉSAR LUIS et al. Impactos Gerados Pelo Trabalho Em Turnos. v. 4, 2010.
- SOARES, G. D. O. Aplicação Do Itil Em Uma Ferramenta Service Desk. 2016.
- TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho Sob a Perspectiva Dos Profissionais De Recursos Humanos Do Vale Do Sinos E Paranhana No Rio Grande Do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2 set. 2019.
- THEÓPHILO, C. R.; MARTINS, G. DE A. Metodologia Da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas. **São Paulo: Atlas**, v. 2, n. 104–119, p. 25, 2009.



TREMBLAY, D.-G. Organização E Satisfação No Contexto Do Teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 54–65, set. 2002.

APÊNDICE A – Questionário para Entrevistas

Base Teórica	Questões
Escala pouco flexível (Rocha & Aguillera, 2016)	Quanto tempo está inserido em regime de escala 6x1? Qual considera ser uma escala de trabalho adequada? Por quê? Qual seria a forma de escala que você não trabalharia? Por quê?
Expectativa incorreta de trabalho (Rocha & Aguillera, 2016)	O que levou você a aceitar um emprego no regime de escala?
Também é comum a existência do sentimento de inutilidade nos ambientes de trabalho, resultantes da falta de qualificação e de finalidade deste. (Rocha & Aguillera, 2016)	Quais os desafios com relação a resolver problemas com os clientes, no regime de escala?
Falta de poder para resolver situações com clientes (Rocha & Aguillera, 2016). A falta de informações durante o atendimento ao cidadão faz com que o atendente tenha pouca margem de manobra para lidar, de um lado, com a ameaça de punição por parte dos chefes de turma e, de outro, com a cobrança do cidadão (Veras & Ferreira, 2006)	Você sente que possui autonomia para resolver os problemas dos clientes durante o atendimento? Descreva uma situação.
Baixo investimento em treinamento (Rocha & Aguillera, 2016)	Quais treinamentos a empresa ofereceu para que você pudesse ficar apto para o trabalho?
Política inadequada de desenvolvimento e crescimento profissional; critérios de avaliação de desempenho, entre outros (Borges, 2011). Algumas empresas exigem trabalhadores jovens, escolarizados, qualificados e criativos, mas não ofertam condições de ascensão profissional, aliado a baixos salários e ritmo de trabalho intenso (Rocha & Aguillera, 2016)	A empresa dispõe de plano de carreira ou alguma avaliação periódica para aplicar promoções ou benefícios? Quais critérios para análise?



Base Teórica	Questões
Salários e benefícios incompatíveis. E se não há quem lute por mudanças, acabam não acontecendo e os índices de insatisfação com o emprego tendem a crescer, aumentando a rotatividade (Rocha & Aguilera, 2016)	O que outra empresa poderia oferecer para conseguir que você migre da atual?
Oportunidades melhores em outros lugares (Rocha & Aguilera, 2016)	Quais pontos positivos do regime em escala? De que forma este trabalho o ajudou em seu desenvolvimento profissional?

APÊNDICE B - Protocolo de Entrevistas

O protocolo de entrevistas aplicado aos respondentes possui os seguintes passos:

Passo 1. Realizar a introdução sobre o pesquisador e a pesquisa a ser feita.

Passo 2. Descrever como será conduzida a entrevista

Passo 3. Ressaltar a preocupação com a confidencialidade e privacidade dos entrevistados.

Passo 4. Iniciar as questões (Apêndice A).

Passo 5. Finalizar a entrevista.