

Motivação de desligamento

Cestária Supermercados · Desligamentos e entrevistas de saída, 2024 e 2025

Felipe Fonseca · Orbita Space · 27 de outubro de 2026

O motivo declarado nem sempre é o motivo real: entre quem deu nota 1 ou 2 ao gestor, liderança e gestor é o motivo de 45% das saídas voluntárias, e salário, de 21%.

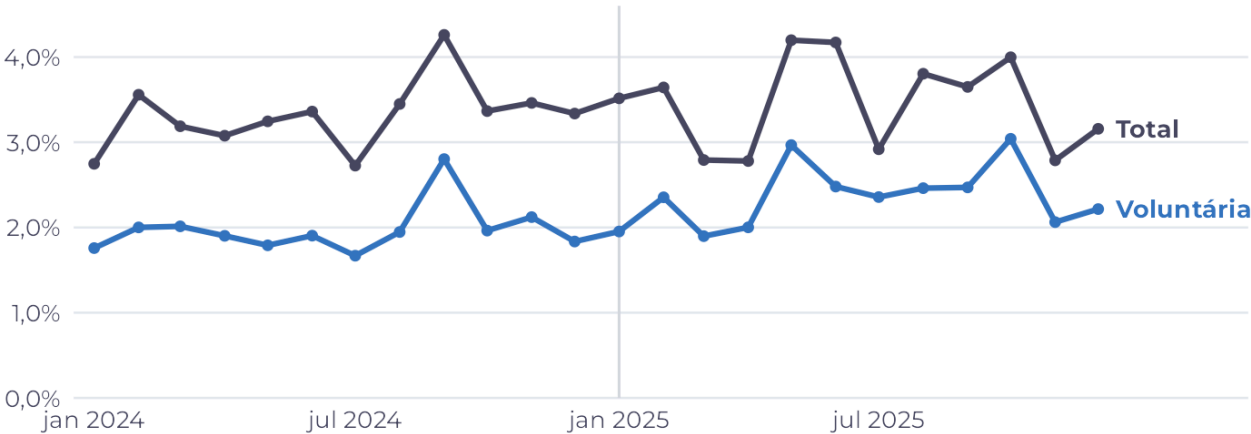
1. Resumo

A taxa de desligamento da Cestária ficou estável: 3,31% do quadro saiu por mês em 2024 e 3,45% em 2025. A diretoria perguntou por que as pessoas pedem para sair e onde agir primeiro.

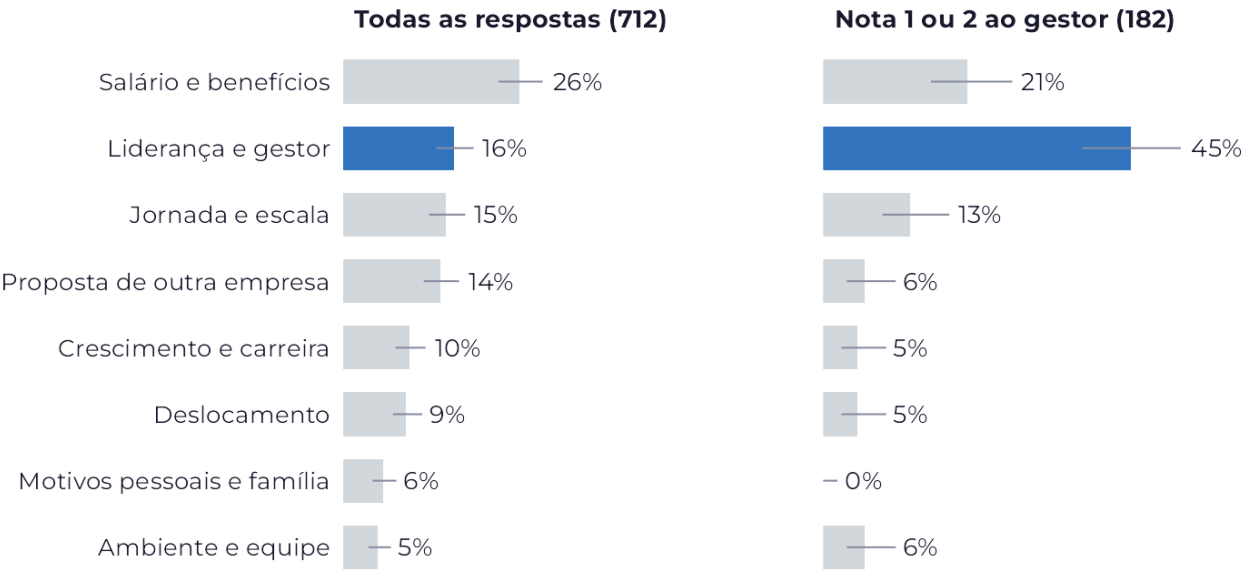
- **O motivo declarado esconde o motivo real.** “Salário e benefícios” é o motivo mais citado (26%), mas, entre quem deu nota 1 ou 2 ao gestor, “liderança e gestor” passa à frente: 45% contra 21%.
- **Saídas nos primeiros 90 dias cresceram em duas gerências:** no CD Expedição, de 20% para 39% dos admitidos; na L3 Operações, de 20% para 41%.
- **A L5 Vendas perde mais gente desde a troca de gestor,** em julho de 2025: a taxa ficou 2,5 vezes maior que a esperada pelas outras gerências de Vendas.
- **A escala 6x1 da noite concentra “jornada e escala”,** motivo de 40% das saídas ali, contra 8% no resto.
- **A idade não explica as saídas:** o efeito some quando o tempo de casa entra no modelo.

2. A pergunta

A Cestária tem 8 lojas, um centro de distribuição e um escritório central, e cerca de 1.790 pessoas. Em 2024 e 2025, 1.453 pessoas saíram. O total quase não mudou, uma diferença compatível com o acaso ($p = 0,45$), mas as saídas voluntárias subiram de 1,98% para 2,35% ao mês, e as dispensas caíram quase na mesma medida. Para responder à diretoria, a entrevista de desligamento foi cruzada com o quadro mês a mês e com os desligamentos.



3. O que o motivo declarado esconde



Foram 712 respostas de quem pediu para sair (pedido ou acordo). No geral, salário lidera, com 25,6% (IC 95% de 22,5% a 28,9%). Entre as 182 pessoas que deram nota 1 ou 2 ao gestor, “liderança e gestor” vai a 44,5% (de 37,5% a 51,8%). Das 38 pessoas com nota baixa que declararam salário, 58% puseram a liderança como motivo secundário.

Isso não prova que o gestor causou a saída. Mostra que o motivo principal, lido sozinho, aponta para salário, enquanto a nota e o segundo motivo apontam para a liderança.

3.1. Quem respondeu

Responderam 77% de quem pediu para sair e 38% de quem foi dispensado; a L7 ficou em 37%. O motivo só é perguntado a quem pede para sair; a diferença entre unidades foi corrigida ponderando cada resposta pela inversa da taxa de resposta da unidade. Nenhum motivo mudou mais de 0,3 ponto percentual, e a ordem ficou a mesma. A ponderação supõe que, dentro de cada unidade, quem respondeu é parecido com quem não respondeu.

Motivo	Sem ponderação	Ponderado
Salário e benefícios	25,6%	25,6%
Liderança e gestor	16,0%	15,9%
Jornada e escala	14,9%	14,9%
Proposta de outra empresa	14,0%	14,0%
Crescimento e carreira	9,6%	9,4%
Deslocamento	9,1%	8,9%
Motivos pessoais e família	5,8%	6,0%
Ambiente e equipe	5,1%	5,2%

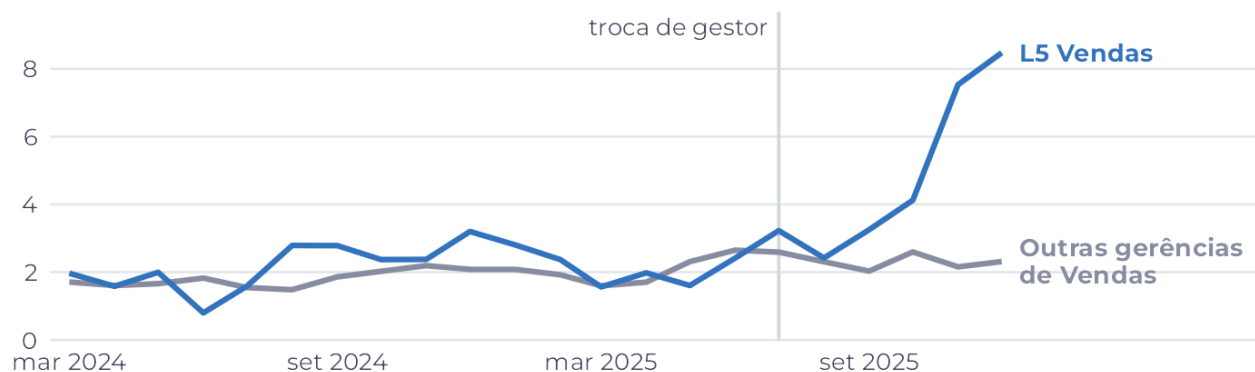
4. Onde agir primeiro

4.1. Saídas nos primeiros 90 dias



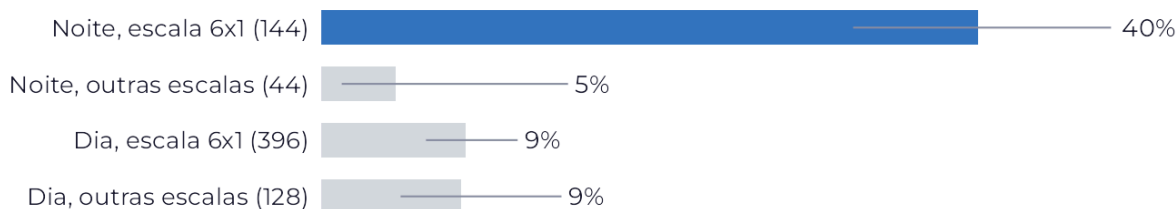
Entre os admitidos até 02/10/2025, a parte que pediu para sair até 90 dias foi, no CD Expedição, de 20% (admitidos de 2024) para 39% (de 2025), e na L3 Operações, de 20% para 41%; nas demais, de 15% para 17%. Em 2025, o risco foi 2,2 e 2,1 vezes o das demais gerências (Cox causa-específico). O gráfico mostra a incidência acumulada, com todos os admitidos e a dispensa como risco competitivo; por isso, aos 90 dias, ele não coincide exatamente com essas proporções.

4.2. A troca de gestor na L5 Vendas



Antes da troca, a L5 perdia 2,1% do quadro por mês em saídas voluntárias; depois, 5,8%. As outras gerências de Vendas foram de 2,0% para 2,2%. Descontado isso, a taxa da L5 ficou 2,5 vezes maior (IC 95% de 1,4 a 4,4). “Liderança e gestor” foi de menos de 10 das 25 respostas para 17 das 24. É uma associação no tempo, com só seis meses de dados depois da troca.

4.3. Escala 6x1 no turno da noite



“Jornada e escala” é o motivo de 40% das saídas voluntárias na noite em 6x1 (de 33% a 48%), contra 8% nas outras combinações. A noite em outras escalas não tem o mesmo problema: pesa a folga única na semana.

5. Prioridades por gerência

Em 2025. **Alta:** a taxa voluntária ou as saídas até 90 dias ficam acima da empresa (2,35% ao mês e 24%) mesmo no limite inferior do intervalo de 95%. **Média:** as duas acima na estimativa, ou um motivo (liderança, jornada) acima da empresa no limite inferior. As demais gerências ficam em “Acompanhar” e estão no CSV, com os intervalos; nenhum grupo com menos de 10 pessoas aparece. A L2 Operações tem um destaque de “jornada e escala” no cruzamento de motivo com gerência, mas continua em “Acompanhar”: em 2025, a taxa voluntária (2,82% ao mês) fica acima da empresa (2,35%) só na estimativa, as saídas até 90 dias (6%) ficam abaixo da empresa (24%), e a parte de “jornada e escala” entre as respostas de 2025 não passa da empresa no limite inferior do intervalo.

	Gerência	Prioridade	Sinais	Taxa vol./mês	Até 90 dias	Liderança
1	CD Expedição	Alta	Taxa voluntária; Saídas até 90 dias	3,21%	39%	16%
2	L5 Vendas	Alta	Taxa voluntária; Liderança e gestor	3,85%	25%	55%
3	L3 Operações	Alta	Saídas até 90 dias	2,84%	41%	8%
4	L1 Operações	Média	Taxa voluntária (na estimativa); Saídas até 90 dias (na estimativa)	3,60%	30%	6%

6. O que fazer

- **CD Expedição e L3 Operações:** ouvir os admitidos antes dos 90 dias e revisar a integração e a escala informada na contratação.
- **L5 Vendas:** conversa estruturada com a equipe e com o novo gestor, e acompanhamento mensal da taxa contra as outras lojas.
- **Noite em 6x1:** estudar outra escala para a reposição noturna, a começar pelas gerências com mais saídas.
- **Entrevista:** pedir sempre o motivo secundário e a nota ao gestor, e buscar mais respostas na L7.

7. Limitações

- Dados fictícios: os padrões foram plantados por um gerador, e a análise os encontrou sem ler o gabarito.
- Viés de resposta: a ponderação só corrige a diferença entre unidades.
- Associação não é causa: a comparação da L5 supõe que ela seguiria a tendência das outras gerências de Vendas sem a troca.
- O motivo é autodeclarado, numa lista fechada; os admitidos depois de 02/10/2025 ficam fora da janela de 90 dias.

O método completo, as regressões e o código R estão na página do caso, em orbitaspace.com.br/projetos/motivacao-desligamento.