

Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento

Juarez Domingos Frasson Vidotto¹
Rafael de Moura Speroni²
Wudson Anthony Neres³
Rogério Cid Bastos⁴

RESUMO

A gestão de pessoas exerce um papel estratégico nas organizações, uma vez que a capacidade mental dos trabalhadores é um dos principais ativos organizacionais; entretanto, a rotatividade faz com que conhecimentos sejam perdidos quando um funcionário deixa a organização. Este estudo tem como objetivo analisar a prática da Entrevista de Desligamento como ferramenta de Gestão do Conhecimento e como ela pode minimizar os efeitos do *turnover*. Para tanto, foi realizada uma pesquisa em uma empresa industrial da região de Florianópolis, que utiliza a Entrevista de Desligamento como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento. A metodologia utilizada foi da pesquisa qualitativa, estudo de caso, e os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Os resultados indicam que a entrevista de desligamento é uma ferramenta de gestão que tem trazido benefícios para ambas as partes na relação empregador x empregado, pois, por um lado, à organização ela fornece um diagnóstico sobre o que está ocorrendo no seu ambiente permitindo capturar conhecimentos, implementar eventuais medidas corretivas e de melhorias na execução das atividades que podem evitar outras demissões e, por outro, ao funcionário entrevistado permite uma última oportunidade para manifestar-se livremente sobre sua história na organização. Ao final, o estudo apresenta uma série de evidências que justificam a utilização da entrevista de desligamento para preservar a parte do conhecimento organizacional que seria perdida pela rotatividade do pessoal.

Palavras-chave: Entrevista de Desligamento. Gestão de Recursos Humanos. Gestão do Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) baseia-se em recursos existentes, com os quais a organização já pode estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas da gestão de recursos humanos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Devido à ascensão do conhecimento ao nível de principal fator de produção (STEWART, 1998) e as relações econômicas mais globalizadas, as organizações passaram a necessitar de trabalhadores com maior qualificação, em todos os níveis. Essa nova premissa de mercados mais dinâmicos e competitivos, na visão

¹M.Sc em Administração de Empresas. Universidade Federal de Santa Catarina – juarezvidotto@gmail.com

²M.Sc. em Ciência da Computação. Universidade Federal de Santa Catarina. IFCatarinense – speroni@egc.ufsc.br

³M.Sc. Eng. de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – wudson.neres@gmail.com

⁴Dr. em Eng. de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – rogerio@egc.ufsc.br

de Fialho et al (2006), forçou as organizações a produzir bens e serviços com maior valor agregado, e o trabalho passou a exigir habilidade cognitiva, aprendizagem e gestão efetiva do conhecimento das pessoas.

Cabe salientar, entretanto, que as pessoas não são propriedades da organização, e a ocorrência do fenômeno da rotatividade de pessoal, ou *turnover*, pode prejudicar a continuidade do desenvolvimento da estratégia orientada para as pessoas. O estudo de Massingham (2008) revela que a perda do capital humano reduz a produção e a produtividade; a perda do capital social pode reduzir a memória organizacional, e a perda do capital estrutural diminui a aprendizagem organizacional. Nesse sentido, turnover é um fenômeno destrutivo, que traz muitos custos para a organização (FEINBERG; JEPPESON, 2000).

O estudo de Feinberg e Jeppeson (2000) sugere que, para reduzir os efeitos desse fenômeno, as organizações podem utilizar a ferramenta Entrevista de Desligamento, que é um meio pelo qual os empregadores tentam compreender por que seus empregados estão saindo e, com base nas informações obtidas, podem intervir e reduzir os impactos. Neste trabalho, a Entrevista de Desligamento é abordada como uma ferramenta da Gestão de Conhecimento. É apresentado, ainda, um estudo de caso em uma empresa privada nacional que adotou o uso da referida ferramenta em suas práticas de gestão de recursos humanos.

1.1 Objetivo geral

Analisar a prática da Entrevista de Desligamento como ferramenta de Gestão do Conhecimento.

1.2 Objetivos específicos

- Explicitar o fenômeno da rotatividade de pessoal, ou *turnover*, e seus impactos nas organizações.
- Identificar as características e possibilidades de aplicação da Entrevista de Desligamento.
- Caracterizar a Entrevista de Desligamento como ferramenta de Gestão do Conhecimento.
- Realizar estudo de caso em uma empresa líder de mercado que utiliza a Entrevista de Desligamento, analisando seus resultados.

2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Com a reconhecida importância das pessoas para as organizações, a gestão de recursos humanos passa a ter um papel cada vez mais importante. De acordo com Ulrich (1998), a gestão de pessoas pode desenvolver quatro papéis estratégicos: parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e administrador da contribuição das pessoas.

O estudo de Garay, Carvalho e Silva (2009) considera que dois elementos levariam a gestão de pessoas a contribuir para a manutenção do potencial competitivo em termos estratégicos: a contribuição das pessoas para desenvolver as *core competences* (PRAHALAD; HAMEL, 1990) da organização e, a partir de elementos como seus conhecimentos e motivações, traçar os rumos para atingir os objetivos amplos da organização.

Cabe salientar, contudo, que as pessoas não são propriedades da organização e, conforme afirma Massingham (2008), a perda do capital humano reduz a produção e a produtividade; a perda do capital social pode diminuir a memória organizacional, e a perda do capital estrutural diminui a aprendizagem organizacional. Paschoal (2006) lembra que uma das piores situações enfrentadas por um empresário ou executivo é ser surpreendido por um pedido de demissão de um colaborador de reconhecido talento.

O fenômeno da rotatividade de pessoal, ou *turnover*, é definido por Robbins (2005, p. 533) como “a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária”, e existe em toda organização. O *turnover* é um fenômeno destrutivo, que traz muitos custos para a organização e situa-se na faixa de 25% a 75% da equipe das organizações de varejo (FEINBERG; JEPPESON, 2000).

Na área de tecnologia da informação, por exemplo, Harris (2000) afirma que o recrutamento, requalificação e retenção de profissionais é uma preocupação constante das empresas, independentemente do nível dos cargos ocupados, e que a substituição gera custos e consome tempo. Salienta, além disso, que o impacto da perda é ainda maior quando são considerados os efeitos negativos sobre as equipes e sobre o andamento dos projetos.

Além da necessidade de contratação e treinamento de novos empregados, leva um certo tempo até que o novo empregado torne-se efetivamente produtivo. Fidalgo (2012) salienta que o conhecimento dos empregados é crítico para as organizações, uma vez que seu valor é essencialmente intangível e de difícil replicação.

A preocupação em reduzir os efeitos negativos da rotatividade tem feito com que as empresas busquem adotar práticas e ferramentas com o objetivo de melhor gerenciar o conhecimento de que dependem. Conforme Serrat (2010), diversas ferramentas de gestão do conhecimento podem apoiar empreendimentos em cada área, incluindo auditorias de conhecimento, mapeamento de atividades baseadas em conhecimento, conjuntos de ações de aprendizagem, assistência de pares e entrevistas de desligamento.

O estudo de Feinberg e Jeppeson (2000) sugere que, para reduzir os efeitos desse fenômeno, as organizações podem utilizar a ferramenta Entrevista de Desligamento, por ser um meio pelo qual os empregadores tentam compreender por que seus empregados estão saindo e, com base nas informações obtidas, podem intervir e reduzir os efeitos desse fenômeno. A realização de entrevistas de desligamento é uma prática que leva à aquisição de conhecimento e deve ser conduzida de forma planejada.

3 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FERRAMENTA DE GC

A GC, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Assim, a preocupação com a captura do conhecimento daqueles empregados que deixam a organização indica a necessidade de ações que levam à implantação de um programa de GC na organização, ou pelo menos a adoção de algumas de suas práticas e ferramentas.

Conforme Serrat (2010), a entrevista de desligamento é uma ferramenta de captura de conhecimento daqueles que estão saindo, e suas ações são mais efetivas quando os dados são compilados ao longo do tempo. Os desligamentos podem ser motivados por fatores internos e externos à organização, e identificá-los é um dos objetivos das entrevistas de desligamento.

Além dos impactos financeiros imediatos, Beazley (2002) aponta a saída de um funcionário como um fato gerador de problemas em longo prazo, com impacto na efetividade da organização. Dessa forma, o ato de desligamento é um importante momento para a organização e deve ser tratado como tal, uma vez que a rotatividade não é causa, e sim efeito de fatores internos e externos, como a oferta e a procura do mercado, política salarial, conjuntura econômica, condições de trabalho, estilo gerencial, oportunidade de crescimento e relacionamento humano (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

As entrevistas de desligamento provêm, portanto, de *feedback* sobre os motivos pelos quais os funcionários deixam a empresa, do que eles gostavam em seus empregos, e quais as necessidades de melhoria na organização (SERRAT, 2010). Os cuidados e o planejamento na preparação e condução das entrevistas justificam-se, segundo o autor, porque estas podem ser vistas como uma situação na qual ambos ganham: a organização retém e compartilha uma porção do conhecimento daqueles que saem; o empregado que sai articula uma contribuição única e deixa sua marca; todavia, sua participação deve ser voluntária.

Dentre os benefícios, a custos insignificantes, trazidos pela prática das entrevistas de desligamento, Serrat (2010) aponta:

- Retenção de conhecimento vital na organização.
- Diminuição da curva de aprendizado dos sucessores.
- Identificação de equívocos e oportunidades de melhorias.
- Entendimento e experiência dos gestores relativamente às pessoas e às organizações.
- Subsídios à gestão para o planejamento da sucessão.
- Suporte às práticas de Recursos Humanos de uma organização.
- Informações para análises de necessidades de treinamento.
- Dar ao empregado, no momento de sua saída, uma visão positiva da organização e sua cultura.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaboração deste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa sob o viés estratégico da gestão de pessoas e a utilização da entrevista de desligamento como uma ferramenta para maximização dos resultados da gestão do conhecimento. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com responsáveis pelo setor de gestão de pessoas da organização.

A complementação empírica do trabalho ocorreu mediante a análise da aplicação da técnica no contexto de uma organização industrial. Nesta etapa do trabalho, o viés adotado pelos autores foi interpretativista.

Visando à verificação prática do uso da Entrevista de Desligamento como ferramenta da GC, buscou-se

o levantamento de dados em uma empresa que já a utiliza, há seis anos.

Em agosto de 2012, foi realizada uma visita à empresa, na sede da Matriz, localizada no município de São José-SC e, na oportunidade, foi entrevistada a psicóloga responsável pela área de recursos humanos.

A empresa em análise é uma organização composta de quatro unidades, localizando-se em São José-SC, a matriz e uma filial. A organização mantém filiais no estado de Minas Gerais e no Amazonas, sendo uma empresa de capital 100% nacional e líder do mercado de centrais telefônicas, centrais condominiais e de aparelhos telefônicos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo as informações coletadas na pesquisa, a empresa em questão possui certificações ISO 9000 e 14000, contando, no referido momento, com um quadro de pessoal formado por 1.800 empregados, e procura valorizar as pessoas por meio de valores, como respeito, transparência e realização. A iniciativa de valorização das pessoas tornaram-na uma empresa referência no meio empresarial, tendo obtido como reconhecimento premiações das revistas Exame, Você S/A e Época, como uma das melhores empresas para se trabalhar.

Atenta aos avanços inerentes à nova era do conhecimento, a empresa investe em inovação e práticas modernas de gestão. Embora a GC não esteja institucionalizada em um programa específico, são utilizadas várias de suas técnicas e ferramentas que facilitam a criação, disseminação e aplicação do conhecimento. Dentre elas estão: Intranet, portal corporativo, ensino a distância, e-mail, áudio e vídeo-conferência, e entrevista de desligamento.

A entrevista de desligamento é uma prática implementada no âmbito da organização há seis anos. Conforme informações da empresa, a entrevista de desligamento adotada segue as seguintes características e recomendações:

- **Voluntária:** A participação na entrevista tem de ser espontânea, independentemente da forma como a pessoa está sendo desligada da empresa (demissão por iniciativa da empresa ou por iniciativa do funcionário), ninguém é obrigado a participar.

- **Oportunidade para a empresa e para o funcionário demissionário:** Muitos profissionais ficam inibidos para se manifestar no tempo em que deveriam, ou seja, enquanto estão atuando na organização; além disso, há lideranças que não são “abertas” ao diálogo, a finalidade da entrevista, então, é propiciar uma última oportunidade de diálogo entre empresa e funcionário.

- **Diagnóstico:** A empresa tem como objetivo obter um diagnóstico sobre o que está acontecendo no ambiente, identificando, nos minutos finais, possíveis problemas que podem estar sendo ocultados por determinadas pessoas.

- **Opinião:** O funcionário tem a oportunidade de manifestar abertamente a sua opinião sobre a sua vida na empresa. Geralmente, o funcionário demissionário (demissão por iniciativa do próprio funcionário) mantém-se mais tranquilo durante uma entrevista de desligamento, uma vez que não estará com a autoestima ferida e, assim, poderá dar contribuições úteis.

A psicóloga da empresa também lembrou que, para a entrevista de desligamento desenvolver-se de forma satisfatória, é importante a observação de certos aspectos na sua condução, tais como:

- **A idéia é que o entrevistado fale bastante** – Quanto mais disposto para falar estiver o funcionário melhor, pois a possibilidade de obtenção de informações e contribuições úteis para a empresa poderá aumentar com as declarações dele.

- **O entrevistador tem de ser imparcial** – De preferência, a entrevista deve ser conduzida por um profissional de Recursos Humanos. Ainda que o entrevistador seja formado em psicologia, é importante que conheça bem a empresa, os aspectos principais que deverão ser pontuados e que tal profissional tenha habilidade e competência de fazer com que o entrevistado sinta confiança em lhe passar todas as informações sem qualquer constrangimento.

- **Praticar a empatia e falar o mínimo** – O entrevistador deve ter em mente que o funcionário que está de saída da empresa pode estar pensando em muitas situações, como novo emprego, condições familiares, entre outras. O entrevistador deve falar o mínimo necessário e imaginar-se no lugar do entrevistado para melhor compreendê-lo. Perguntar-se “Como eu me sentiria se estivesse sendo tratado assim?”.

- **Sem pressões ou insistências** – Como o processo da entrevista é voluntário, não cabem, na hora da sua realização, situações de pressões e insistências, pois não há obrigação de o entrevistado submeter-se a situações que lhe causem desconfortos.

- **Observar linguagem corporal e entrelinhas** – Embora o funcionário esteja deixando a empresa, em

determinadas situações, é normal que este não queira falar explicitamente sobre outros colegas e/ou chefias e, nesses casos, o entrevistador deve ficar atento para captar eventuais sinais que são transmitidos com movimentos do corpo e/ou que ficam implícitos nas entrelinhas do diálogo.

- Não permitir que a entrevista derive para fofoca – O entrevistador deve estar consciente de que o momento de uma entrevista de desligamento não é propício para piadinhas e gargalhadas. As informações e contribuições do entrevistado são muito bem-vindas. Fofocas, não.

A partir do diagnóstico obtido nas entrevistas de desligamento, a empresa passa a implementar melhorias para solucionar os problemas apontados. Essas ações de melhorias podem estar relacionadas a:

- Treinamentos diferenciados – Quando os problemas diagnosticados estão relacionados a carências na formação ou à falta de habilidades do empregado para desempenhar determinada função, as deficiências são sanadas com treinamentos específicos que podem ser ministrados à distância e/ou na prática, dependendo do tipo de conhecimento necessário.

- Melhorias na comunicação – Se forem apontadas falhas ou ruídos na comunicação entre as pessoas, buscam-se soluções técnicas e incentivo ao diálogo para otimizar os fluxos, tanto descendentes como ascendentes de forma que a informação esteja presente em todos os ambientes da organização.

- Realocação de competências humanas – Os gerentes têm a função de fazer a gestão do conhecimento no âmbito da sua equipe e, se for necessário, podem realocar as pessoas para áreas onde melhor se identificam e nas quais suas competências são mais adequadas.

- Rever política salarial – Em princípio, a empresa não costuma fazer “leilão” para contratação ou manutenção de funcionários nos seus quadros; entretanto, quando surgem demissões seguidas para obtenção de melhores salários, pode ser indício de defasagem salarial e, nesses casos, a empresa faz a revisão da sua política salarial.

- Melhorar condições de crescimento profissional – Quando a entrevista revela insatisfação com a possibilidade de ascensão na carreira profissional, a empresa oferece treinamentos que podem contribuir para a qualificação dos funcionários, habilitando-os para o desempenho das funções mais elevadas da organização.

- Trabalhar a melhoria do clima organizacional – Há na organização o entendimento de que, para o funcionário desempenhar melhor as suas atribuições, é necessário um ambiente adequado com clima favorável. Quando são identificados problemas com o clima, são realizadas reuniões para esclarecimento de conflitos, com incentivo ao diálogo para obtenção das melhores soluções.

- Preparar melhor equipe para gestão de pessoas – A organização investe muito na formação dos seus líderes e estes têm a função de trabalhar a formação dos membros da equipe. Essa formação vai desde a qualificação individual, habilidade de relacionamento interpessoal, administração de situações emergenciais e avaliação de desempenho.

Enfim, pode-se observar que, com a utilização da ferramenta entrevista de desligamento, a empresa tem obtido *feedbacks* importantes sobre o desempenho da suas atividades, do clima e das condições do ambiente de trabalho, além de captar e reter parte do conhecimento organizacional que seria perdida em virtude da rotatividade do seu quadro de pessoal. Além da preservação da memória organizacional, a empresa pode tomar medidas proativas e evitar outros problemas diagnosticados. Para o funcionário que está saindo da empresa, a entrevista representa uma última oportunidade para manifestar-se livremente a respeito de sua passagem na organização.

6 CONCLUSÃO

A importância da entrevista de desligamento justifica-se em razão dos impactos gerados pela ocorrência do *turnover*, fenômeno caracterizado pelas constantes saídas e entradas de pessoas nas organizações. O conhecimento, até então parte integrante do capital da empresa, corre o risco de ser perdido no momento em que é levado junto com um funcionário que sai.

A entrevista de desligamento é uma prática utilizada pela gestão de recursos humanos, por intermédio da qual se desejam coletar, com base nas respostas do demissionário, informações relevantes para a compreensão do ambiente de trabalho, clima e cultura organizacional, e seus aspectos positivos e negativos. A condução do tipo de entrevista em foco deve ser planejada e cuidadosa, a fim de que seu resultado tenha o máximo de qualidade.

O capital humano, composto pela experiência, conhecimento, habilidades e atitudes dos funcionários, não é propriedade da organização e sim das pessoas que ali trabalham. Portanto, quando uma pessoa deixa a organização para explorar novas opções, ela leva consigo o seu conhecimento que, em algumas situações,

pode ser imprescindível para o desenvolvimento das atividades da organização.

A entrevista de desligamento contribui para captura de conhecimentos indispensáveis à organização e aponta eventuais deficiências que podem ser sanadas a fim de evitar outras demissões de pessoas-chave da organização. Pois, como adverte Massingham (2008), a perda do conhecimento reduz o capital intelectual da organização e impacta de forma negativa a produção, a produtividade, a aprendizagem e a memória organizacional.

A pesquisa evidenciou que a Entrevista de Desligamento é uma importante ferramenta para a GC no âmbito da organização estudada, cuja eficácia ficou comprovada por auxiliar na elaboração de um diagnóstico do que acontece na empresa. Com base nesse diagnóstico, são propostas melhorias ou mudanças de procedimentos nas diversas áreas.

Constata-se que a empresa estudada elevou a gestão de pessoas ao patamar estratégico e que cabe a ela o papel de auxiliar na condução dos processos de gestão da mudança que a organização é impelida a executar para se manter competitiva em cenários dinâmicos e de alta competitividade. Para tanto, são realizados investimentos em modernas tecnologias de informação e comunicação, além da adoção de ferramentas de gestão do conhecimento, dentre elas, a entrevista de desligamento.

Salientam-se, das respostas obtidas, a visão de que a entrevista de desligamento representa uma oportunidade para a empresa, e de que fornece um diagnóstico sobre o que acontece no ambiente de trabalho, permitindo intervenções no sentido de reduzir o *turnover* e garantir a vantagem competitiva por meio dessas pessoas. Essa constatação vai ao encontro do que preconiza a literatura (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; SERRAT, 2010) e demonstra a importância da utilização da ferramenta.

Finalmente, o estudo respondeu à questão de pesquisa e atingiu o objetivo de identificar como a entrevista de desligamento pode auxiliar no processo de GC de uma organização. A entrevista de desligamento tem caráter voluntário e constitui-se uma excelente oportunidade para a empresa fazer um diagnóstico do que está acontecendo no seu ambiente e, para o funcionário, uma última chance de manifestar-se livremente acerca de sua história na organização. Dada a relevância da entrevista de desligamento para a empresa estudada em razão dos benefícios obtidos e pelo fato de que poucas empresas a utilizam, recomendam-se novos estudos para maior aprofundamento e compreensão do tema.

EXIT INTERVIEW AS KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOL

ABSTRACT

People management plays a strategic role in organizations, since the mental capacity of workers is one of the major organizational assets, however, the rotation causes the loss of knowledge when one employee leaves the organization. This study aims to analyze the practice of the Exit Interview as a tool for knowledge management and how it can minimize the effects of the turnover. Therefore, a survey of an industrial enterprise of Florianópolis region was carried out, which uses the Exit Interview as a tool for Knowledge Management. The methodology was qualitative research, case study and the data were collected through semi-structured interviews. The results indicate that the exit interview is a management tool that has brought benefits to both parties in the relationship employer versus employee, because on the one hand, the organization receives a diagnosis about what is happening in its environment enabling knowledge capture, implement any corrective measures and improvements in the performance of activities and, on the other hand, the employee interviewed is allowed a final opportunity to speak up about his/her history in the organization. At the end, the study presents a series of evidence to justify the use of the exit interview to preserve part of the organizational knowledge that would be lost through the staff turnover.

Keywords: Exit Interview. Human Resources Management. Knowledge Management.

REFERÊNCIAS

- BEAZLEY, H.; BOENISCH, J.; HARDEN, D. **Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave**. Hoboken: Ed. John Wiley & Sons, 2002.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. A.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FEINBERG, R.A; JEPPESON, N. Validity of exit interviews in retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Philadelphia, v. 7, n. 3, p. 123-127, jul. 2000.
- FIALHO, F. A. P. et al. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FIDALGO, F; GOUVEIA, L. B. Employee Turnover Impact in Organizational Knowledge Management: The Portuguese Real Estate Case. **Journal of Knowledge Management**, Economics and Information Technology, Bucuresti, Romênia, v. 2, n. 2, p. 1-16, 2012.
- GARAY, A.; CARVALHO, M; SILVA, F. Gestão Estratégica de Pessoas e Seus Impactos nas Organizações. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 12., 2009. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FGV, 2009. Disponível em: < http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00180_PCN78123.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2013.
- HARRIS, D. H. The Benefits of Exit Interviews. **Information Systems Management**, New York, v. 17, n. 3, p. 17-20, 2000.
- MASSINGHAM, P. Measuring the Impact of Knowledge Loss: more than ripples on a pond? **Management Learning**, Wollongong, Austrália, v. 39, n. 5, p. 541-560, Nov. 2008.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SERRAT, O. **Knowledge Solutions – Tools, Methods and Approaches to Drive Development Forward and Enhance Its Effects**. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2010.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.