

A gestão do conhecimento sob a ótica da Google

Dayane Regina Trage (UTFPR) dayanereginafrage84@gmail.com
André Felipe Ottobelli (UTFPR) andreottobelli@alunos.utfpr.edu.br
Murilo Souza Valente (UTFPR) murilo.valente20@hotmail.com
Reinalda Blanco Pereira (UTFPR) reinaldab@utfpr.edu.br

Resumo:

Em virtude da alta competitividade entre as empresas no mercado globalizado, a concorrência e exigência pela excelência no serviço tornaram-se imprescindíveis. Aliado a isso, há uma busca acirrada por profissionais capacitados que contribuam, com seu potencial, para o crescimento da organização. Entretanto para atingir o máximo rendimento do colaborador é necessário que os mesmos estejam alinhados ao ambiente onde estão inseridos. Dessa forma, torna-se essencial que, ao dar início a um novo negócio, sua cultura seja bem definida, sendo este um fator motivador que pode potencializar o desempenho dos colaboradores. Nesse contexto, a empresa Google, faz com que seu ambiente organizacional seja propício ao desenvolvimento constante, associado a um conjunto de benefícios dificilmente encontrados em qualquer outra empresa do mundo. Assim, o presente artigo possui como objetivo demonstrar sua cultura, visão e valores, os quais fazem com que a maioria das mentes brilhantes de todo o mundo almejem fazer parte e ainda, relacionar tais conceitos, desenvolvidos na empresa, com a gestão do conhecimento a partir de uma pesquisa bibliográfica.

Palavras chave: Google, Cultura organizacional, Retenção de talentos.

Knowledge management from Google

Abstract

Due to the high competitiveness of companies in the globalized market, competition and demand for excellence in service have become essential. Allied to this, there is a fierce search for trained professionals who contribute their potential for the growth of the organization. However, in order to achieve the maximum performance of the employee it is necessary that they are aligned with the environment where they are inserted. In this way, it is essential that, when starting a new business, its culture is well defined, and this is a motivating factor that can boost the performance of employees. In this context, the company Google, makes its organizational environment conducive to constant development, coupled with a set of benefits hardly found in any other company in the world. Thus, this article aims to demonstrate its culture, vision and values, which make the majority of the brilliant minds of the world aspire to be part and still, to relate such concepts developed in the company with the management of knowledge.

Key-words: Google, Organizational climate, Retaining talent.

1. Introdução

A Google, fundada por Larry Page e Sergey Brin nos Estados Unidos, é uma organização multinacional que oferece softwares e diversos serviços online. A mesma possui grande

preocupação com a cultura organizacional e bem estar dos funcionários, o que a faz ser admirada globalmente.

O conjunto de benefícios oferecidos e o incentivo ao desenvolvimento dos funcionários são aspectos raros de encontrar-se nas empresas atuais. Nesse âmbito, a empresa proporciona diversos estímulos para a ampliação do conhecimento de seus colaboradores, como programas de incentivo à educação, através de especializações, e a realização de cursos de línguas.

Oferecer um ambiente que traga conforto aos funcionários é uma tradição no Vale do Silício e tal fato torna-se parte da cultura das empresas. Dessa forma, a cultura organizacional, quando bem estabelecida, auxilia no desenvolvimento do trabalho em equipe, fomentando ideias coletivas, em detrimento das ideias individuais que dificultam o alcance dos resultados.

Essa conjuntura de fatores, juntamente com o poder da cultura organizacional, transforma a ação dos funcionários e contribui com o crescimento dos resultados. O comprometimento é levado a sério pelos mesmos, motivos entre os quais levaram a Google a manter-se em primeiro lugar por sete anos no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar em TI no Brasil, gerado pelo Great Place to Work (OLIVEIRA, 2015).

Esses conceitos são englobados dentro da gestão do conhecimento, sendo esta, ligada principalmente ao ambiente e aos bens intangíveis presentes na organização. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo apresentar alguns conceitos que envolvem a gestão do conhecimento, como cultura organizacional, inovação e retenção de talentos e exemplificá-los através de um estudo de caso da empresa Google, realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica.

2. Fundamentação teórica

2.1 Gestão do conhecimento

Para conceituar-se a gestão do conhecimento, é importante que compreenda-se a definição de conhecimento por si próprio. Nesse sentido, segundo Polanyi (1966) e Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é constituído basicamente pela informação, a qual pode ser expressa e verbalizada, sendo complementada por uma característica subjetiva, que está presente no pensamento dos indivíduos, em que envolve-se a experiência e a reflexão.

Dessa forma, segundo Leonard-Barton (1998), realizar o gerenciamento do conhecimento em uma organização relaciona-se com a compreensão das habilidades estratégicas ou tecnológicas, para o caso de corporações que fundamentam-se na tecnologia.

Porém, considerar a gestão do conhecimento somente em termos de tecnologia é uma forma ultrapassada de concepção da mesma. Para Sveiby (1998), este é um contexto relacionado à pessoas, em que a tecnologia consta como um facilitador, mas não extrai informações por si só.

Assim, a gestão do conhecimento associa-se, principalmente, com os bens intangíveis dentro da organização. Dentre suas finalidades está a busca pela capacidade de compreender o ambiente e as necessidades de uma empresa. Para tanto, tais corporações utilizam como estratégia a mobilização de seus membros em torno da inovação e da criatividade, em detrimento dos custos. O ambiente organizacional, por sua vez, ressalta a velocidade nas informações e necessidade de renovação constante (RAMOS; HELAL, 2010).

Em linhas gerais, Hansen, Nohria e Tierney (2001) expõem duas correntes relacionadas a gestão do conhecimento. Uma delas é a codificação, em que o conhecimento é considerado padrão e organizado, de forma a ser expresso nitidamente e armazenado em bancos de dados,

promovendo seu fácil acesso e distribuição. Entretanto, a segunda, denominada de personalização, caracteriza-se pela transmissão do conhecimento tácito através da troca de experiências profissionais entre os funcionários da empresa.

Para Terra (2001), todas as empresas exercem a gestão do conhecimento, mesmo que não possuam consciência disso. Portanto, entende-se que todas as empresas geram ou utilizam o conhecimento em seus processos.

Dessa forma, a implementação da gestão do conhecimento gera uma vantagem competitiva, visto que esta, é baseada nas pessoas que trabalham na organização, e não em meios físicos, que são reproduzidos com facilidade por concorrentes (QUINN; BARUCH; ZIEN, 1997).

Portanto, segundo Terra (2000), a gestão do conhecimento passa, pela compreensão das características do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas relacionadas aos processos de criação e aprendizado.

2.2 Cultura organizacional

As corporações estão introduzidas em um ambiente e interagem com o mesmo, sendo influenciado e influenciando-o. Os indivíduos que atuam nas organizações contribuem para esse intercâmbio constante, onde seus valores são elementos importantes para a formação da cultura organizacional (PIRES; MACÊDO, 2006).

De acordo com Morgan (1996), toda organização está inserida em um espaço cultural e social e este determina como a organização será administrada.

Desse modo, para Mintzberg et al. (2000), a cultura organizacional é considerada a base da organização, envolvendo as crenças comuns que refletem nas tradições, hábitos e em manifestações tangíveis, como por exemplo, histórias, símbolos, bem como edifícios ou produtos.

Por sua vez, Schein (1985, p. 247) ressalta que

cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Em outras palavras, a cultura organizacional constitui as normas informais e não escritas que norteiam a conduta dos membros da organização no cotidiano, direcionando suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste sentido, existem culturas conservadoras, caracterizadas por sua rigidez, e culturas adaptativas que são flexíveis e maleáveis. Dessa maneira, as organizações deveriam adotar uma cultura adaptativa, pois esta facilita a ocorrência de mudanças e transformações, indispensáveis no mundo atual (CHIAVENATO, 2014).

2.3 Retenção de talentos

Talento é considerado por Michaels, Handfield e Axelrod (2002), um conjunto de habilidades de um indivíduo, em que estão incluídos os dons, conhecimento, experiência, inteligência, atitude, caráter e ainda, a capacidade de aprender do mesmo.

Ainda, para Micheletti (2015), talento é a pessoa que possui diversas competências técnicas e

intelectuais, além de demonstrar interesse pelo seu trabalho e adaptar-se rapidamente às mudanças.

A retenção de talentos é vista como um grande desafio para as organizações na atualidade. Assim, surge a necessidade de implementação de ferramentas de gestão que criem condições favoráveis para o ambiente organizacional, satisfazendo, dessa forma, as expectativas dos profissionais (TRINDADE, 2007). Ainda, para o mesmo autor, retenção de talentos significa manter bons funcionários dentro de suas funções específicas por um maior período de tempo.

Para Mendonça (2002), reter talentos é a tentativa de sustentar os talentos alinhados com os objetivos da organização, visando a permanência dessas pessoas na organização para auxiliá-las a manterem-se competitivas no mercado.

Para a manutenção dos talentos em uma organização, é preciso que os especialistas de recursos humanos tomem algumas medidas, relacionadas ao espaço físico, quantidade e volume de trabalho, higiene e segurança do trabalho, salário, estilo de liderança, processo de delegação de atividades, participação nas decisões, cooperação entre setores e departamentos (LEONARDO, 2002)

2.4 Inovação

As organizações estão entrando em uma busca incessante pela inovação, sendo assim, alguns fatores devem ser observados com a finalidade de estimulá-la ou eliminar as obstáculos que podem bloqueá-la. Nesse sentido, a inovação trata-se de um conceito complexo, com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Para Schumpeter (1982), a inovação é considerada um conjunto de novas funções que transformam os métodos de produção, criando outras formas de organização do trabalho e possibilita a abertura de novos mercados através da criação de novos produtos ou consumo.

Barbieri (1997) destaca que, dependendo da aplicação, o termo inovação apresenta diferentes significados. Por exemplo, na área mercadológica, a inovação é considerada como qualquer modificação percebida pelo usuário, mesmo não ocorrendo alteração física do produto. Na área produtiva, a inovação é a introdução de produtos, processos e serviços, novos ou modificados.

Segundo Sáenz e García Capote (2002, p. 69), o “processo de inovação é a integração de conhecimentos novos e de outros existentes para criar produtos, processos, sistemas ou serviços novos ou melhorados”. E a inovação tecnológica “é a primeira utilização, incluindo a comercialização nos casos em que se aplica, de produtos, processos, sistemas ou serviços, novos ou melhorados”.

Outro conceito de inovação possui enfoque gerencial e organizacional, que, conforme Pegoraro e Silvério (2010, p. 114), abrange a “introdução de estruturas organizacionais substancialmente modificadas, a implementação de técnicas avançadas de gestão, bem como a implementação de orientação estratégica corporativa nova ou substancialmente modificada”.

2.5 Empresa Google

A história da Google começa em 1995, quando Larry Page e Sergey Brin, estudantes da Universidade Stanford, criaram um mecanismo de pesquisa que utilizava links a fim de determinar a relevância de páginas individuais na World Wide Web. No início tal mecanismo foi chamado de BackRub, porém, logo depois, passou a se chamar Google (GOOGLE, 2018).

Ainda segundo Google (2018), nos anos seguintes, a empresa chamou a atenção de investidores do Vale do Silício. Então, com auxílio de alguns investimentos, a Google Inc. nasceu oficialmente em 4 de setembro de 1998. Dessa forma, a organização cresceu rapidamente, contratou engenheiros, formou uma equipe de vendas e mudou-se para sua sede atual, em Mountain View, Califórnia.

Os serviços online, os serviços online comerciais e aplicações para desktop são os três grupos de produtos ofertados pela Google, totalizando mais de 100 opções voltadas para desenvolvedores, empresas e para o público em geral (IRACI; CASTRO; VIEIRA, 2011; GOOGLE, 2018). Hoje, com mais de 60 mil funcionários em 50 países diferentes, a Google desenvolve produtos que são usados por bilhões de pessoas em todo o mundo, como YouTube, Android, incluindo a Pesquisa Google.

3. Metodologia

Este estudo é caracterizado como qualitativo, pois, conforme Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa tem o ambiente como fonte direta de coleta dos dados, sendo que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo desse tipo de abordagem. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e ainda, possui um cunho descritivo, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

A pesquisa também pode ser classificada como descritiva, que, de acordo com Gil (2008), têm como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, onde utiliza-se técnicas uniformizadas de coleta de dados.

Para a coleta de dados, utilizou-se do método de pesquisa bibliográfica que abrange a bibliografia pública em relação ao assunto estudado, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, entre outros. Seu intuito é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre o tema (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Além disso, o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso. Este, segundo Fonseca (2002), é definido como um estudo de uma entidade bem determinada como uma instituição, um sistema educativo ou uma pessoa, por exemplo. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma situação ser única em algum aspecto, buscando encontrar o que há nela de fundamental. O pesquisador não intervém sobre o objeto estudado, entretanto apresenta-o tal como o percebe.

Após uma descrição dos conceitos envolvidos no trabalho, bem como sua classificação dentro dos procedimentos metodológicos utilizados, fez-se uma análise relacionando os fatores estudados com o funcionamento dos mesmos dentro da empresa Google, com base em informações encontradas em notícias, site da empresa, artigos e livros, visando destacar a forma na qual esta organização constitui-se dentro dos parâmetros da gestão do conhecimento, envolvendo fatores como clima organizacional, retenção de talentos e inovação.

4. Resultados e discussão

4.1 Cultura da empresa

A missão da Google é de "organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos" (GOOGLE, 2018). Dessa maneira, a empresa diferencia-se das

demais devido a sua cultura organizacional e pelos poucos níveis que possui dentro de sua hierarquia (IRACI; CASTRO; VIEIRA, 2011), sendo conhecida por oferecer aos seus funcionários um ambiente de trabalho diferente do que normalmente é concedido pelas empresas. Segundo Schmidt e Rosenberg (2014), seus escritórios possuem, além das áreas de desenvolvimento, cozinhas com alimentos e bebidas grátis, locais de descanso, sala de jogos com mesas de sinuca e tênis de mesa.

Essa oferta de um ambiente de trabalho irreverente e que proporciona conforto para seus funcionários, faz parte da cultura da empresa, que, segundo Santos (2012), é de extrema importância para a organização por fundamentar a execução de suas atividades básicas.

A cultura de uma empresa é o maior atrativo para novos funcionários e o que mantém as pessoas conectadas a ela. A cultura da Google é representada através de frases como “enfoque de longo prazo”, “servir aos usuários finais”, “não seja mau” e “fazer do mundo um lugar melhor”, além de ter foco em ofertar um ambiente em que as pessoas sejam eficientes, visto que, para isso acontecer, as mesmas devem se sentir parte do lugar onde trabalham (SCHMIDT; ROSENBERG, 2014).

Ainda, segundo o mesmo autor, há um investimento interessante na construção e manutenção dos escritórios da Google, pois a empresa tem preferência pelo trabalho em suas próprias instalações. Assim, os escritórios privilegiam a comunicação entre os funcionários, não dividindo-os em mesas individuais, mas unindo-os em um mesmo ambiente, que favorece a interação e desenvolvimento de novos produtos, através da troca de ideias. Não há cobrança para a organização dos ambientes de trabalho dos funcionários, pois, de acordo com a cultura da empresa, a desordem é um efeito colateral da expressão pessoal e da inovação, sendo que conter essa desorganização pode trazer efeitos negativos para os funcionários.

4.2 Retenção de talentos

De acordo com as avaliações realizadas pela Love Mondays no Brasil, em relação ao índice de satisfação geral dos funcionários, a empresa possui a nota de 3,95 em uma escala de 1 a 5. Entre os usuários que avaliaram a empresa, 90% disseram que recomendariam o trabalho na Google para um amigo. Na subdivisão de aspectos, a cultura da Google possui avaliação de 4,20, conforme a Tabela 1 (LOVE MONDAYS, 2018).

Aspectos	Nota de 0 a 5
Satisfação geral dos funcionários	3,95
Remuneração e benefícios	4,15
Oportunidade de carreira	3,55
Cultura da empresa	4,20
Qualidade de vida	4,25

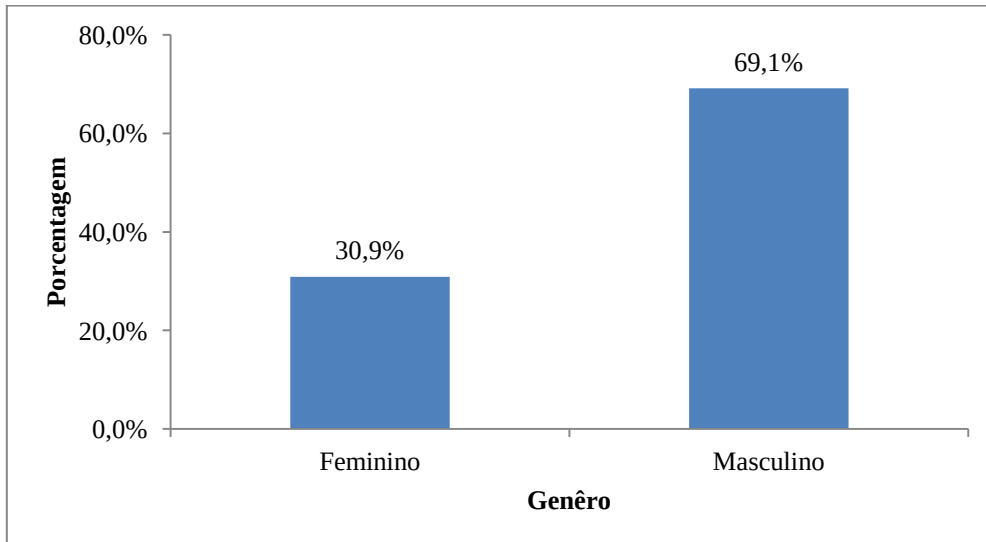
Fonte: Adaptado de Love Mondays (2018)

Tabela 1 - Satisfação dos funcionários da Google no Brasil

A mesma pesquisa também apresentou os salários recebidos por alguns cargos dentro da empresa, em que a média salarial de um estagiário gira em torno de 2 mil reais mensais, de um analista é de cerca de 5 mil reais e de um engenheiro de software é aproximadamente 12 mil reais (LOVE MONDAYS, 2018).

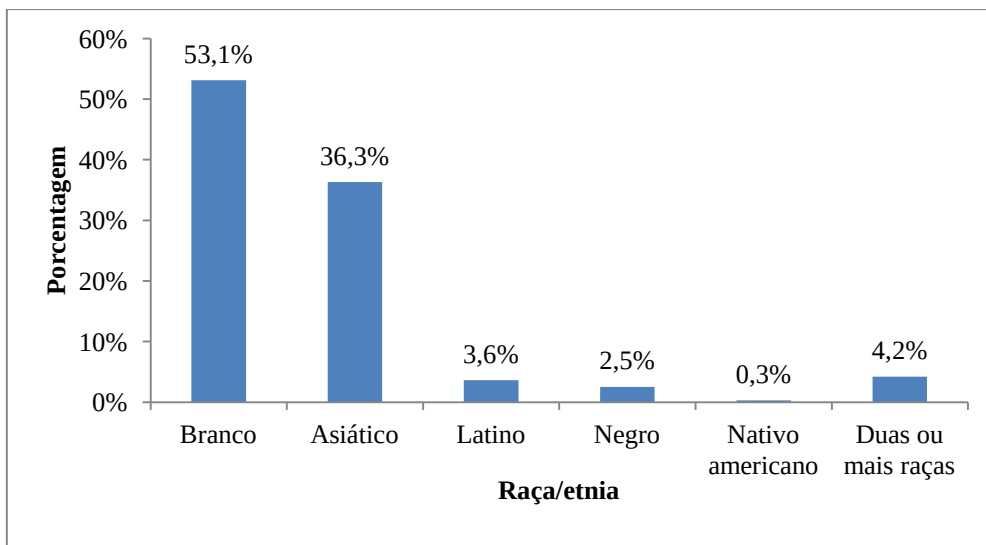
Um ambiente de trabalho que não possui limitações étnicas também é um ponto forte da Google, pois a mesma é aberta a diversidade, visto que isso contribui para a criatividade e

produtividade de seus funcionários. A Figura 1 e 2 demonstram como a organização divide-se em relação a gênero e etnias.



Fonte: Adaptado de Google (2018)

Figura 1 - Gráfico da diversidade de gênero dos funcionários da Google no mundo em 2018



Fonte: Adaptado de Google (2018)

Figura 2 - Gráfico da diversidade de etnias dos funcionários da Google nos EUA em 2018

A organização, conforme Google (2018), por ter mais de 100 escritórios, em 50 países, possui diversidade étnica intrínseca na sua cultura, possibilitando assim, a inserção de conteúdo e aumento de sua área de atuação.

Por sua vez, o processo de recrutamento e seleção da empresa é muito criterioso. Os candidatos passam pelas etapas de avaliação de currículo e entrevista realizada por funcionários da Google, que fazem uma análise técnica e verificam a compatibilidade do perfil do candidato com a cultura da organização. Após a aprovação, o novo funcionário participa de treinamentos e só então é direcionado para uma área de acordo com seu perfil,

sendo orientado por um mentor por um período de 3 a 6 meses (IRACI; CASTRO; VIEIRA, 2011).

Na empresa, as cobranças são feitas levando-se em consideração a qualidade dos resultados e não a quantidade de horas trabalhadas em casa ou no escritório. Já o setor de recursos humanos oferece diversas ferramentas para o desenvolvimento profissional, como por exemplo a avaliação 360 graus, *coaching*, treinamentos internos e externos, além de programas que orientam os funcionários a pensar em uma carreira ilimitada (RESCHKE, 2013).

Além disso, a perda de pessoal treinado e produtivo é um prejuízo para a Google, especialmente porque há um forte investimento em qualificação. Desta forma, a empresa possui um grande foco na análise de desempenho dos funcionários, que são avaliados a cada três meses, sendo este resultado responsável por decisões como aumento, promoções e bônus (CAMPOS, 2009).

Por outro lado, visando minimizar a perda de talentos, a empresa desenvolveu um algoritmo matemático que permite mapear colaboradores que possuem maior predisposição ao desligamento. Dessa forma, os gerentes podem agir antecipando os fatos (ARANHA, 2015).

Desde o início, os fundadores da Google compreendem que, para contratar sempre os melhores funcionários possíveis, o modelo a ser seguido não é o do mundo corporativo, e sim do acadêmico. As universidades não costumam demitir professores, então investem muito tempo para acertar na contratação e promoção do corpo docente, em geral por meio de comitês. Em virtude disso, a contratação não é baseada em hierarquia, mas sim feita por profissionais do mesmo nível, com decisões tomadas em comitê, além de ser dedicada a trazer para a empresa as melhores pessoas possíveis, mesmo que a experiência não seja compatível com as vagas abertas (SCHMIDT; ROSENBERG, 2014).

4.3 Inovação

Outro ponto em destaque da organização é seu interesse pela inovação, através da criação de novas tecnologias e desenvolvimento de novos produtos.

Para a Google, segundo Schmidt e Rosenberg (2014), a inovação implica na produção e implementação de ideias novas e úteis. Isso vai de encontro com o que explica Bruce e Birchall (2011), que evidenciam que ideias novas não possuem valor se não forem colocadas em prática, sendo que se implementadas tornam-se, de fato, uma inovação.

Dessa forma, não diferente do que espera-se de uma empresa que apresenta inovações constantemente, o ambiente de trabalho da Google é incentivador ao desenvolvimento de inovações. Há diversos projetos inovadores em andamento, que vão de melhorias significativas nos produtos já ofertados, até sistemas de automóveis de condução autônoma, passando por um sistema para disponibilização de internet utilizando balões de gás hélio colocados na estratosfera (SCHMIDT; ROSENBERG, 2014).

A empresa busca perpetuar o valor de criar novas ideias entre seus funcionários, estimulando um sistema de contínua inovação. Isso é percebido ao se analisar a política de gestão de pessoas que a Google desenvolveu, partindo do pressuposto da seguinte fórmula: 70% - 20% - 10%, sendo a primeira porcentagem referente ao tempo no qual o empregado deve se dedicar a empresa. Os 20% são referentes ao tempo no qual o empregado deve gastar com pesquisas de interesse pessoal e os 10% restantes são dedicados ao seu próprio lazer (IRACI; CASTRO; VIEIRA, 2011).

Esses 20% gastos em pesquisas de interesse pessoal foram berços de ideias geniais, tais como o Orkut, Gmail, Google Earth, Youtube, entre outros. Desta forma, podemos concluir que criatividade e inovação são valores promovidos pela empresa (LIMA, 2008).

A partir de uma gestão diferenciada e um ambiente receptivo, a Google busca inovar em seus processos e produtos, criando um novo modo de trabalho, conquistando a admiração de seus colaboradores e se destacando em relação a essa nova tendência organizacional (IRACI; CASTRO; VIEIRA, 2011).

De tal modo, é possível visualizar a liberdade concedida a seus funcionários para criar, desenvolver, testar e lançar novos produtos, facilitando a retenção de mão de obra na empresa, sendo que Bruce e Birchall (2011) citam a defesa pela inovação e a cultura criativa como ferramentas e técnicas de inovação.

Os novos desafios, o ambiente que incentiva a criação, a qualidade e vida no trabalho, a liberdade de horário e local de trabalho, além da alta remuneração, são pontos que fazem com que o funcionário mantenha-se trabalhando na empresa e, principalmente, produzindo e inovando.

4.4 Gestão do conhecimento

Essa é uma área tratada com muito cuidado na Google. A segurança das informações é assegurada por regidas políticas de confidencialidade, sendo que o conhecimento adquirido pelos colaboradores com mais tempo de empresa são passados com maior segurança para os funcionários mais novos, garantindo uma contínua troca de informações, fundamental para o desenvolvimento da empresa. Entretanto, a Google possui outras formas de gerenciar o conhecimento, como, por exemplo, o uso de um guia que contém informações sobre a empresa, processos e ferramentas que utiliza, além do armazenamento de dados por meio de sistemas de informação (IRACI; CASTRO; VIEIRA, 2011).

Neste contexto, segundo Chowdrury (2003), a gestão do conhecimento contribui para a inovação e para o aprendizado, pois amplia a liberdade de escolha a favor da organização e de seus colaboradores.

5. Conclusão

A cultura presente na Google é considerada diferenciada, pois incentiva a diversidade, possibilitando a expansão de suas fronteiras. Além disso, oferece um ambiente de trabalho irreverente e que proporciona a interação entre os seus funcionários, sendo que os mesmos mantêm-se trabalhando na empresa pelas boas instalações, liberdade de criação de novos produtos ou aprimoramento significativo nos produtos já ofertados.

Portanto, a Google é um exemplo de empresa a ser seguido, principalmente quando se trata de empresas de tecnologia da informação. Sua flexibilidade e modelo de trabalho aumentam a rentabilidade de seus colaboradores e fazem com que tenham gosto pela sua função.

Assim, observa-se que os conceitos da gestão do conhecimento, quando bem aplicados dentro de uma organização, geram bons resultados, aliando estratégias que auxiliam na motivação dos funcionários, tornando-se indispensável para o sucesso das empresas.

Referências

ARANHA, F. 5 Práticas de Gestão de Recursos Humanos do Google & People Analytics. 2015. Disponível em: < <https://sitecampus.com.br/5-praticas-de-gestao-de-recursos-humanos-do-google-people-analytics/>>. Acesso em: 28 set. 2018

- BARBIERI, J. C.** *A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 66-77, jan./mar. 1997.
- BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A.** *Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos.* Revista de Administração Contemporânea, [s. l.], v. 18, n. 4, p.372-396, ago. 2014.
- CAMPOS, E.** *Por dentro do Google: confira as práticas pouco usuais tanto de gestão de pessoas como de recrutamento usadas pela empresa.* 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI91431-16355,00-POR+DENTRO+DO+GOOGLE.html>>. Acesso em: 01 dez. 2017.
- CHIAVENATO I.** *Introdução à teoria geral da administração.* 9. ed. Barueri: Manole: 2014.
- CHOWDHURY, S. et al.** *Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro.* São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- FONSECA, J. J. S.** *Metodologia da pesquisa científica.* Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOOGLE.** *Google diversity annual report 2018.* 2018. Disponível em: <<https://diversity.google/>>. Acesso em: 29 set. 2018.
- _____. *Nossa história: da garagem ao Googleplex.* 2018. Disponível em: <<https://www.google.com/about/our-story/>>. Acesso em: 29 set. 2018.
- _____. *Ambiente de trabalho.* 2018. Disponível em: <<https://diversity.google/commitments/>>. Acesso em: 28 set. 2018.
- _____. *Nossos escritórios.* 2018. Disponível em: <<https://www.google.com/intl/pt-BR/about/locations/>>. Acesso em: 28 set. 2018.
- _____. *Nossos produtos.* 2018. Disponível em: <<https://www.google.com/intl/pt-BR/about/products/>>.
- HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T.** *Qual é a sua estratégia para gestão do conhecimento?.* Harvard Business Review, Aprendizagem Organizacional Learning. p.61-63. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- IRACI, S. P.; CASTRO, J. P. S.; VIEIRA, T. A. O.** *Inovação, eficiência e eficácia na gestão de sistemas produtivos: um estudo de caso na google.* In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. Anais... [s. l.]: Abepro, 2011.
- LEONARD-BARTON, D.** *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação.* Rio de Janeiro: FGV, 1998. 367 p.
- LEONARDO, J. M. A.** *A guerra do sucesso pelos talentos humanos.* Revista Produção, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.
- LIMA, J. G.** *Viagem ao planeta Google: como dois garotos da Califórnia criaram a cultura empresarial mais inovadora do mundo.* 2008. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG75964-6012,00-VIAGEM+AO+PLANETA+GOOGLE.html>>. Acesso em: 01 dez. 2017.
- LOVE MONDAYS.** *Avaliações, salários, entrevistas, benefícios e vagas no Google.* 2018. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/trabalhar-na-google/salarios>>. Acesso em: 28 set. 2018.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.** *Fundamentos de metodologia científica.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENDONÇA, M. C. F.** *Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa.* 2002. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/3745>>. Acesso em: 01 dez. 2017.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B.** *A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresa.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MICHELETTI, C.** *Sua empresa faz retenção de talentos?* 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/sua-empresa-faz-reteno-de-talentos/>>. Acesso em: 03 dez. 2017.
- MINTZBERG, H. et al.** *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. *É hexa: Google leva prêmio máximo entre as melhores empresas para trabalhar em TI no Brasil*. 2015. Disponível em: <<https://itforum365.com.br/carreira/e-hexa-google-leva-premio-maximo-entre-as-melhores-empresas-para-trabalhar-em-ti-no-brasil>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

PEGORARO, P. R.; SILVÉRIO, A. C. *A inovação nas empresas como um dos fatores de crescimento: um estudo comparativo*. Revista CAP, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 113-117, 2010.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Revista de Administração Pública, [s. l.], v. 40, n. 1, p.81-104, fev. 2006.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1966.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho científico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*. New York : Free Press, 1997.

RAMOS, E. N. P.; HELAL, D. H. *A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso*. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, [s.l.], v. 7, n. 2, p.433-452, 30 ago. 2010.

RESCHKE, C. *Todos querem ser como Google, melhor empresa para trabalhar*. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/google-todos-querem-ser-assim/>>. Acesso em: 28 set. 2018

SÁENZ, T. W.; GARCÍA CAPOTE, E. *Ciência, inovação e gestão tecnológica*. Brasília: CNI/IEL/SENAI/ABIPTI, 2002. 136p.

SANTOS, É. M. *A importância da cultura para as organizações*. In: Congresso de pesquisa científica: inovação, ética e sustentabilidade, 2., 2012, Marília. Anais... [s. l.], 2012.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHMIDT, E.; ROSENBERG, J. *Como funciona a Google*. Intrínseca: Nova York, 2014.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

_____. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRINDADE, P. S. S. *Retenção de talentos*. 2007. 55 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.