



**REDE DE CONHECIMENTOS: UMA EXPERIÊNCIA-PILOTO NA
GESTÃO DE PESSOAS DO SENADO FEDERAL**

**KNOWLEDGE NETWORK: A PILOT PROJECT IN PEOPLE MANAGEMENT AT
THE FEDERAL SENATE**

Rodrigo Martins Brum *
Paulo Ricardo Meira **

Resumo: O presente artigo trata da concepção e desenvolvimento de uma experiência piloto no Senado Federal, a “Rede de Conhecimentos”, cuja realização se deu na Secretaria-Geral da Mesa – SGM –, um dos braços legislativos da instituição. Partindo-se do paradigma de aprendizagem organizacional, buscou-se socializar, entre colegas, aquele tipo de conhecimento que é tácito, pessoal ao indivíduo. A experiência foi, de forma geral, exitosa, abrindo a possibilidade de eventualmente ser estendida para a Casa legislativa como um todo na forma de um programa institucional.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Motivação; Rede de Conhecimentos; Secretaria-Geral da Mesa; Senado Federal.

Abstract: This paper deals with the design and development of a pilot experience in the Senate, the "Knowledge Network", which implementation took place in the Senate's Secretariat-General of the Board, one of the legislative branches of the institution. Starting from the organizational learning paradigm, an attempt was made to socialize with colleagues, that kind of knowledge that is tacit, personal to the individual. The experiment has been, in general, successful, opening the possibility to eventually be extended to the legislative house as a whole in the form of an institutional program.

Keywords: Knowledge Network; Motivation; Organizational Learning; Secretariat-General of the Board; Federal Senate.

* Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Juiz de Fora, graduado em Direito, com MBA em Gestão Empresarial e mestrado em Ciência Política. Atualmente é servidor público do Senado Federal, na função de Assessor Técnico da Secretaria-Geral da Mesa (rodrigob@senado.leg.br).

** Analista de Comunicação do Senado Federal, Doutor em Marketing pelo PPGA/UFRGS e professor do Instituto Legislativo Brasileiro e da EDAN/UCSA (paulomeira@gmail.com).

1. Introdução

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará a seu tamanho original
(Oliver Wendell Holmes)¹

Gestão do Conhecimento é um tema tão presente nas instituições públicas quanto na iniciativa privada, e ações estratégicas da área de Gestão de Pessoas podem ajudar, pelo menos parcialmente, a preencher eventuais lacunas nessa área (BERGUE, 2014; BRUM, 2015). Por práticas de gestão do conhecimento, podemos usar a conceituação de Bandeira (2012, p. 81), que as define como “práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior.”

O presente artigo busca relatar uma experiência atinente à Gestão do Conhecimento, em inédita iniciativa no Poder Legislativo federal, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos da proposta e ação, por meio de pesquisa e análise documental, tal como descrita em Gil (2010, p. 30). Tal iniciativa foi batizada de “Rede de Conhecimentos”, e este relato mostrará que a denominação foi, de fato, adequada, e veremos que está alinhada com a definição de Bandeira (2012) para as práticas de gestão de conhecimento no setor público.

A Rede de Conhecimentos surge oficialmente no Senado Federal em outubro de 2012, com a publicação, no Boletim Administrativo do Senado Federal, do Ato da Secretaria-Geral da Mesa nº 1, que dispunha o seguinte:

**PROGRAMA REDE DE CONHECIMENTOS
ATO DA SECRETARIA-GERAL DA MESA NO 1, de 2012**

Institui o Programa Rede de Conhecimentos na Secretaria-Geral da Mesa do Senado Federal.

A SECRETÁRIA-GERAL DA MESA DO SENADO FEDERAL, no uso de suas atribuições regulamentares, RESOLVE:

SEÇÃO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º É instituído o Programa Rede de Conhecimentos da Secretaria-Geral da Mesa do Senado Federal (PRC).

Art. 2º O Programa Rede de Conhecimentos da Secretaria-Geral da Mesa do Senado Federal consiste no intercâmbio de informações entre os setores da Secretaria-Geral da Mesa (SGM), realizado pela movimentação de servidores em programas de aprendizado de cinco dias úteis.

SEÇÃO II - PRINCÍPIOS E DEFINIÇÕES

Art. 3º O PRC possui como princípios:

I - O aprendizado sistêmico;

II - A facultatividade na participação;

¹ Stretching: Webster's Quotations, Facts and Phrases. Icon Group International, Incorporated, 2008

III - A motivação, os conhecimentos implícito e explícito;

IV - O aprimoramento dos Manuais de Procedimentos da SGM.

Art. 4º O PRC possui as seguintes definições:

I - Servidor participante: servidor efetivo que participar do PRC.

II - Órgão originário: aquele de lotação do servidor participante do PRC.

III - Órgão receptor: aquele que receberá o servidor para instruí-lo e orientá-lo.

IV - Gestores do PRC: grupo de servidores que organiza e acompanha o PRC. [...]

Na seção de Regras do programa, o Ato explicita que a participação no Programa Rede de Conhecimentos é facultativa, aberta à participação de analistas e técnicos lotados na Secretaria- Geral da Mesa. O instrumento detalha ainda que a vaga para o Programa ocorrerá em um determinado setor da Secretaria quando nesse houver algum servidor de férias ou em licença, desde que sejam de, no mínimo, cinco dias úteis, e houver anuência dos órgãos originário e receptor.

Para participar do programa, a norma assevera que o servidor participante deve cumprir devidamente a sua carga horária, submetendo-se de imediato às regras de horário do órgão receptor, acordadas no primeiro dia com o responsável, e que não será alterada qualquer condição funcional do servidor participante no sistema de gestão de pessoas, para qualquer fim. De acordo com as regras, o servidor participante terá atuação no órgão receptor como aprendiz das atividades ali desenvolvidas, independentemente da função que exerça no órgão originário. Havendo mais de um candidato a uma vaga, o critério de escolha será a ordem de inscrição.

O processo de inscrição no PRC compreenderá as seguintes etapas:

I - o responsável pelo órgão receptor divulgará a abertura de vaga em lista de correio eletrônico próprio, informando o setor em que há vaga, o período e informações relevantes que julgar necessárias.

II - a divulgação será feita pelo correio eletrônico próprio até dez dias úteis antes do início do período das férias ou licença do servidor.

III - os gestores do PRC registrarão a divulgação em seus controles próprios.

IV - os interessados, dentro do prazo de cinco dias úteis, deverão entregar pessoalmente para o chefe do órgão receptor o formulário de inscrição preenchido e assinado.

V - o formulário de inscrição conterá: nome, lotação, endereço eletrônico, telefone, horário ou turno de trabalho e, opcionalmente, o produto do setor no qual tem interesse em conhecer ou desenvolver atividades.

VI - após o período de inscrição, o chefe do órgão receptor enviará mensagem de correio eletrônico próprio convocando o primeiro inscrito, solicitando que providencie a autorização do chefe do órgão originário.

VII - a autorização, feita a partir de um formulário próprio, deverá ser assinada pelo responsável do órgão originário e entregue ao chefe do órgão receptor pelo candidato.

VIII - o interessado terá dois dias úteis para entregar a autorização, a partir da convocação pelo órgão receptor.

IX - caso o interessado não entregue a autorização dentro do prazo, o chefe do órgão receptor informará pelo correio eletrônico próprio ao interessado a extinção do prazo e convocará o próximo inscrito.

Ainda em consonância com o Ato, o servidor preencherá formulário de conclusão de participação no PRC no seu último dia de atividades no órgão receptor e o enviará por correio eletrônico ao chefe do órgão receptor e aos gestores do Programa; o servidor também poderá realizar reunião com o chefe do órgão receptor para prestar informações extras. Ao final do período de participação no PRC, o servidor entregará ao chefe do órgão originário a Folha de Frequência assinada pelo responsável do órgão receptor.

A concepção do Programa Rede de Conhecimentos se deu a partir da percepção de um servidor da Secretaria-Geral da Mesa acerca de algumas manifestações de colegas com relação a desconhecerem o trabalho e atividades de outros colegas às vezes até fisicamente próximos, mas de outro setor, de outra “caixinha” organizacional.

Essa dissociação corporativa veio à tona quando, ao participar de um treinamento executivo, esse servidor assistiu à performance de uma banda musical do estilo “chorinho”, na tradicional composição de cavaquinho, violão, gaita e pandeiro. Mas havia algo de especial nessa equipe. Na apresentação, os músicos se revezavam entre os instrumentos, fugindo da lógica tradicional. O servidor percebeu que cada músico elegantemente – e de forma precisa – diminuía sua presença quando do momento da entrada de outro instrumento na melodia. Essa perfeição de encaixes de momentos de atuação principal e de segundo plano só foi possível, se deu conta o espectador, pelo fato de cada um ter estado na posição do outro em diversas vezes que interpretaram o chorinho. A lógica, então, do “estar no sapato do outro”, de empatia e conhecimento mútuo das rotinas organizacionais, levou à concepção da Rede de Conhecimentos. Em uma terminologia própria da Gestão do Conhecimento, como se vê em Nonaka e Takeuchi (1997), foi desenvolvida a dinâmica de funcionamento da Rede, visando a transformação do **conhecimento tácito** [individual] em **conhecimento explícito** [acessível aos demais].

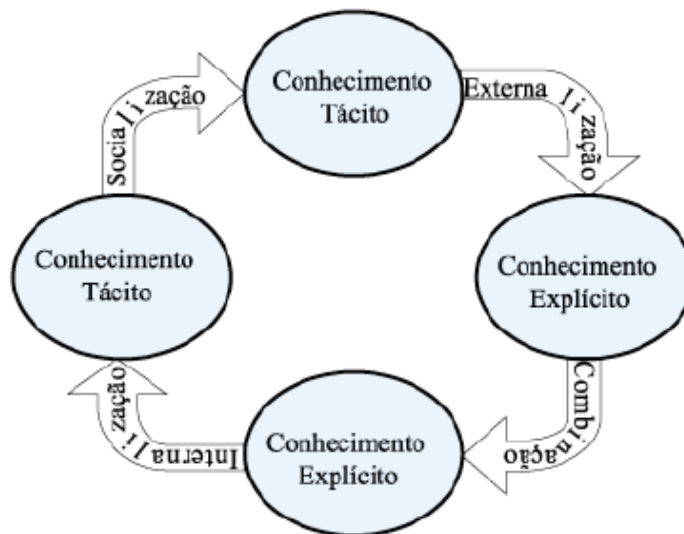
2. Socialização do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a criação de conhecimento, em uma organização, se dá por um modelo dinâmico, ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O chamado “conhecimento tácito” é o conhecimento pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado, e inclui elementos cognitivos (visão de mundo) e técnicos; por sua vez, o chamado “conhecimento explícito” é transmissível em linguagem formal e sistemática, promovendo assim uma melhor gestão do conhecimento na

instituição.

Esta conversão do conhecimento ocorre de quatro modos, ilustrados na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Modelo dinâmico de conversão do conhecimento.



Fonte: preparado por MORESI (2001, *apud* DOVAL; MEIRA, 2009, p. 79).

- a) Socialização - conversão do conhecimento tácito em tácito;
- b) Externalização - conversão do conhecimento tácito em explícito;
- c) Combinação - conversão do conhecimento explícito em explícito;
- d) Internalização - conversão do conhecimento explícito em tácito (Doval, Meira, 2009).

A *socialização*, explicam os autores, “é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação do conhecimento tácito por meio de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas” (DOVAL; MEIRA, 2009, p.79). Segundo eles, sem alguma forma de experiência compartilhada é muito difícil uma pessoa conseguir projetar-se no processo de raciocínio de outro, e isso não era diferente na Secretaria-Geral da Mesa do Senado Federal, e muito provavelmente em qualquer instituição pública. A mera transferência de informações faz pouco sentido se desligada das emoções e dos contextos específicos, motivo pelo qual “calçar o sapato do outro”, ou seja, vivenciar empiricamente a situação dos colegas, favoreceu um aprendizado individual – e organizacional – melhor, ressaltando-se aqui o mérito precioso da Rede de Conhecimentos, de permitir essa aprendizagem de forma vivencial. A iniciativa se aproxima do que Lave e Wenger (1991, *apud* MOURA, 2009) definiram como “comunidades de prática”, ou organizações informais naturalmente formadas entre praticantes de dentro e de fora das fronteiras de organizações formais, comumente unidas temporariamente por um objetivo comum.

3. Gestão flexível em instituições públicas

Os estudos organizacionais nas instituições públicas apontam para o desafio de

transformar a estrutura burocrática naturalmente rígida para uma gestão mais flexível e empreendedora, no que se convencionou chamar de “a nova Administração Pública”, que busca a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos (GUIMARÃES, 2000, p. 127). A complexidade das organizações públicas e seu contexto demandam uma visão sistêmica tanto dos gestores públicos, quanto dos próprios servidores em suas atividades, rompendo o modelo tradicional mais mecanicista, *taylorista*, como se encontra em Bergue (2014). De acordo com o autor, essa complexidade leva à importância da aprendizagem organizacional mais ampla, em caráter sistêmico. No Senado Federal, a visão sistêmica tem uma tônica da Diretoria (COORDENADORES..., 2015). Conforme Bergue (2014, p.154),

o pensamento sistêmico constitui a quinta disciplina [de Peter Senge] e tem o papel não somente de linha agregadora, mas, coerente com isso, o de permitir a compreensão do todo a partir dos relacionamentos entre os elementos constituintes do sistema organizacional.

Esse relacionamento entre os indivíduos constituintes do sistema nos leva diretamente à lógica da Rede de Conhecimentos exposta no presente artigo.

Outrossim, a prática desses intercâmbios setorial-profissionais pode ensejar o aumento do capital psicológico positivo (PsyCap) da instituição, ao promover um dos pilares dessa teoria, o da confiança e autoeficácia. A ideia de uma psicologia positiva remonta aos anos 90, quando Martin Seligman, presidente da *American Psychological Association*, iniciou um movimento de foco não nas tradicionais patologias humanas, mas sim no desenvolvimento humano, na realização plena do potencial de cada um (PALLUDO; KOLLER, 2007). Por sua vez, o conceito de PsyCap foi introduzido em 2007 por Bruce J. Avolio e Fred Luthans. Uma empresa se transforma em uma instituição positiva quando o seu ambiente de trabalho contribui para que os colaboradores “floresçam” (“florescer “ em Psicologia Positiva é o mesmo que atingir o melhor funcionamento humano) e elevem os seus níveis de realização e criatividade. Segundo o PsyCap o capital intelectual positivo é composto por quatro capacidades psicológicas consideradas cruciais como vantagens competitivas para as organizações: autoeficácia [confiança], esperança, otimismo e resiliência. Sobre o primeiro, tem-se²:

Confiança reflete o nível pessoal de convicção sobre suas habilidades em desempenhar de forma exitosa tarefas particulares. As fontes mais poderosas para o desenvolvimento de confiança são as atividades realizadas com êxito, observar outros tendo sucesso, e incentivo e apoio de outras pessoas. Todas estas fontes para a construção de confiança podem ser fornecidas por colegas de trabalho de um funcionário. Por exemplo, a implementação de **sistemas e comunidades de prática** [grifo nosso] de amigos pode ajudar os funcionários a auxiliarem outros funcionários a executar com êxito suas tarefas, implicando feedback e elogios de seus pares. Organizações que promovem e apoiam esses tipos de atividades de grupo podem ajudar a construir uma cultura na qual as pessoas se sentem confiantes (GRUMAN, 2013, s.p.). [tradução nossa]

Outro benefício da proposta é alinhar-se à proposta de Herzberg (1973, *apud* BERGUE,

² <http://www.administradores.com.br> / <http://www.yourworkplace.ca/a-new-concept-psychological-capital/>

2014), que entre as medidas sugeridas para se elevar a satisfação dos colaboradores, está a de “rotação de cargos”. A proposta implica a possibilidade de diversificar os postos de atuação, mas, como Bergue (2014) explana, é de mais difícil consecução na administração pública por poder vir a ser caracterizada como “desvio de função”. O formato da Rede de Conhecimentos permite contornar essa limitação, por sua temporalidade e critérios definidos.

4. Método

O método de coleta de dados para a realização desta exposição é a pesquisa e análise documental, entendida por Gil (2010, p.30) como semelhante à pesquisa bibliográfica, com a diferença de que esta se vale de material elaborado por autores “com o propósito específico de ser lido por públicos também específicos”, enquanto a pesquisa documental utiliza “toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas”, tais como relatórios, *press releases*, entre outros. Preliminarmente, entretanto, para familiarização com os conceitos teóricos trabalhados, a técnica inicial foi a da *busca na literatura*, apontada por Churchill e Iacobucci (2002) como um dos tipos de estudos exploratórios mais comuns. Essa técnica, denominada de *revisão bibliográfica* por Boyd, Westfall e Stasch, (1989), consiste geralmente na revisão de literatura conceitual e literatura gerencial.

Realizou-se, a seguir, uma leitura analítica do material coletado, com as fases de *leitura integral*, *identificação das ideias-chave*, *hierarquização* das ideias e *synetização* das mesmas, conforme preconizado pela literatura. Para sua análise, buscou-se uma leitura interpretativa para levantamento de categorias analíticas, que podem ser definidas como “padrões que emergem dos dados, e são utilizados com o propósito de agrupá-los de acordo com a similitude que apresentam” (GIL, 2010, p.122), além da extração de códigos *in vivo* (manifestações originais dos indivíduos que participaram da Rede de Conhecimentos). A partir das categorias analíticas identificadas, os dados foram já agrupados em *clusters* de significados para a redação final do artigo.

5 Análise dos dados

Para efeitos do presente artigo, a análise concentrou-se, após leitura e análise detalhada das fontes documentais, em: (a) dificuldades encontradas e (b) benefícios percebidos.

5.1 Dificuldades encontradas

Retirar alguém de seu local de trabalho, ainda que para um setor-irmão, e em caráter temporário, sempre causa uma resistência inicial por parte da chefia imediata, responsável por aquela célula de operação em nível de chefia de serviço, que tem um setor a zelar, e cuidar de sua produtividade. Não obstante, essa resistência era diminuída pelo entusiasmo e apoio dos coordenadores de área (um nível hierarquicamente acima, e responsáveis por diferentes serviços

ao mesmo tempo) e pelos titulares da Secretaria, que se reportam diretamente ao Secretário-Geral da Mesa, e enxergaram na iniciativa uma forma de aperfeiçoar os processos da área legislativa como um todo, e incrementar o nível de motivação dos servidores intercambistas.

O tempo de intercâmbio foi também um limitador. A um dos participantes, cujo tempo foi de apenas uma semana, lhe pareceu não adquirir “uma noção suficientemente densa” para permitir um melhor aproveitamento, e contribuições de sugestões ao setor, embora esse mesmo servidor ter afirmado que a experiência como um todo foi “um rico compartilhamento de conhecimentos”. Essa fala é corroborada por outro participante, que manifestou que, devido ao curto período da experiência e ao fato de ter usado a maior parte do tempo na criação de planilhas, “não me sinto em condições de apresentar sugestões [ao setor que o acolheu]”.

5.2 *Benefícios percebidos*

O “olhar de fora” foi, para os órgãos receptores, o maior benefício percebido a partir da iniciativa. Nos relatórios de avaliação demandados aos participantes, uma das seções era “Quais sugestões você daria para o setor que o recebeu?”. Com essa provocação reflexiva, houve diversas contribuições de sugestões de melhorias e aperfeiçoamentos de rotinas vis-à-vis o setor que recebeu o servidor intercambista. As sugestões iam de incrementos procedimentais a reorganizações estruturantes, a partir de um olhar parentético (que colocava em suspenso o contexto vivido), desprovido dos vícios de hábitos já arraigados no *modus operandi* de cada setor.

O aprendizado foi perceptível. Segundo um dos servidores, ele teve “a oportunidade de aprender na prática sobre a rotina do setor, seus procedimentos e dificuldades”. Para outro colega, “o participante pode levar seus conhecimentos à unidade visitada e trazer [ao setor de origem] o que aprendeu a partir da experiência vivida. No começo, pode parecer difícil quebrar a inércia, mas ao fim do processo, é sempre produtivo”.

Os participantes puderam também experienciar uma produtiva e saudável quebra de rotina (“*uma rica experiência*”, nas palavras de um dos servidores, e “*obtive valiosas experiências na percepção do processo legislativo*”, nas palavras de outro), da qual voltaram com um novo olhar, tal como na exortação inicial de Holmes (STRETCHING..., 2008), mais ampliado e criativo sobre a prática cotidiana. Não por acaso, alguns servidores realizaram a experiência mais de uma vez, em diferentes setores.

5.3 *Sugestões de aperfeiçoamento*

O atual titular da Secretaria-Geral da Mesa entende que “o piloto era limitado. O órgão que cedia o servidor ficava deficitário”. Em uma futura ampliação, “a circulação ocorrerá não necessariamente de maneira bilateral, mas em triangulações ou quadrangulações, de forma que nenhum órgão fique prejudicado. Além disso, o participante pode circular entre as áreas

Administrativa e Legislativa” (ATO..., 2015, s.p.).

Por parte dos intercambistas, não houve – com exceção de demanda por uma experiência ligeiramente mais longa – sugestões de aperfeiçoamento para a sistemática da Rede de Conhecimentos em si, embora tenha havido dezenas de sugestões de melhorias processuais nos *órgãos receptores* (setores visitados), e reflexões construtivas sobre o *órgão originário* (setor de origem). Os servidores tiveram a atitude de *intrapreneurs*, ou empreendedores internos ao refletir e detalhar importantes avanços por eles esboçados. Embora pontuais, detalhadas, o conjunto dessas contribuições constitui avanços significativos no *modus operandi* da Secretaria como um todo.

6 Considerações finais

Este sucinto artigo pretendeu mostrar que a Gestão do Conhecimento, tema igualmente importante para instituições tanto públicas como privadas, pode ser potencializada por ações estratégicas da área de Gestão de Pessoas, tal como a experiência “Rede de Conhecimentos” implementada no Senado Federal. Pela pesquisa e análise documental, identificaram-se pontos fortes – e de melhoria – nessa iniciativa, e elencados na seção anterior deste relato.

No momento de preparação do presente artigo, era lançada no Senado a ideia em uma forma ampliada, o Programa Rede de Conhecimentos do Senado Federal, instituída pelo Ato Conjunto da Secretaria-Geral da Mesa e da Diretoria-Geral do Senado Federal nº 1, de 2015 (SENADO..., 2015), cujos objetivos seriam:

Art. 2º São objetivos do PRC:

I - o aprendizado sistêmico;

II - a motivação;

III - a transmissão de conhecimentos explícitos e implícitos;

IV - o aprimoramento dos processos de trabalho;

V - a integração entre servidores;

VI - o aprimoramento dos manuais de procedimento das unidades administrativas.

O novo formato, que entrou em vigor em maio de 2015, prevê que a **permuta temporária** é a troca entre dois servidores e duas unidades administrativas, podendo envolver ainda mais participantes e mais unidades da Casa, pelo período de 30 dias. Já na **cessão temporária**, o servidor efetivo pode ficar de cinco dias a um mês lotado em diferentes setores da DGER ou da SGM.

A recepção dos servidores a esse projeto ampliado, bem como seus efeitos, só poderão ser verificados no médio ou longo prazo. Dessarte, este artigo se concentra, de fato, na análise do projeto seminal, de 2012.

Cabe ressaltar que a busca por uma gestão mais flexível e criativa, mesmo em estruturas centenárias do serviço público, como é o caso do Senado Federal, que em breve comemorará 200 anos de existência, encontra respaldo nas melhores práticas de mercado, tais como

explicitadas em reportagem técnica de Hetschko (2015).

A experiência mostrou que o esforço de mudança cultural da micro-especialização técnica e procedimental, para um ambiente no qual o conhecimento é socializado, gera diferentes benefícios para a motivação individual e para o desempenho coletivo.

Referências

ATO institui Rede de Conhecimentos na Secretaria-Geral da Mesa e na Diretoria Geral. Matéria na Intranet do Senado, disponível em: <<https://intranet.senado.gov.br/news/informacoes-internas/banco-de-noticias/ato-institui-rede-de-conhecimentos-na-secretaria-geral-da-mesa-e-na-diretoria-geral>> Acesso em: 26 mar. 2015.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph L.; STASCH, Stanley F. **Marketing research**: text and cases. 7. ed. Homewood: Irwin 1989.

BRUM, Rodrigo Martins. **O Benefício de calçar o sapato do outro**. Portal da Revista Amanhã, 22 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/posts/view/797>> Acesso em: 14 dez. 2015.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; IACOBUCCI, Dawn. **Marketing research**: methodological foundations. 8. ed. Orlando: Harcourt College, 2002.

COORDENADORES Apresentarão Suas Áreas em Vídeos na Intranet. [Entrevista com o Diretor de Gestão de Pessoas do Senado]; Senado Federal, Brasília, 26 mar. 2015. Disponível [em acesso restrito] em: <<https://intranet.senado.gov.br/news/informacoes-internas/banco-de-noticias/coordenadores-apresentarao-suas-areas-em-ideos-na-intranet>> Acesso em: 6 abril 2015.

DOVAL, Jorge Luiz Moraes; MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos. Como aprende uma organização que ensina? **Revista Negócios e Talentos**, Porto Alegre, v. 6, n. 6, p. 69-112, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRUMAN, Jamie. **A new concept**: psychological capital. Portal YourWorkplace. Oct. 2013. Disponível em: <<http://www.yourworkplace.ca/a-new-concept-psychological-capital/>> Acesso em: 19 maio 2015.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, maio/jun. 2000.

HETSCHKO, Karin. Buscar sorrisos atrás do trabalho. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**, v. 21, n. 326, p. 23-30, jan., 2015.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado.

Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 2, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 mar. 2015.

MOURA, Guilherme Lima. Somos uma comunidade de prática? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 323-346, mar./abril, 2009.

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

PALUDO, Simone dos Santos; KOLLER, Sílvia Helena. Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paideia**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 36, 9-20, 2007.

REDE de Conhecimentos Entra em Vigor a Partir da Próxima Segunda. Matéria na Intranet do

Senado Federal. Disponível em: <<https://intranet.senado.gov.br/news/informacoes-internas/banco-de-noticias/rede-de-conhecimentos-entra-em-vigor-a-partir-da-proxima-segunda-feira-25>>. Acesso em: 22 maio 2015.

SENADO FEDERAL. Ato Conjunto da Secretaria Geral da Mesa e da Diretoria-Geral do Senado Federal, nº 1, de 2015. **Boletim Administrativo do Senado Federal**, n. 5716, seção 2. Brasília, 25 mar. 2015.

ICON GROUP INTERNATIONAL. **Stretching**: Webster's quotations, facts and phrases. [s.l.]: Icon Group International Inc., 2008.

Artigo recebido em: 23/09/2015

Artigo aceito para publicação em: 12/01/2016