



## COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE GERAÇÕES NA CONSULTORIA LEGISLATIVA DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

### SHARING KNOWLEDGE BETWEEN GENERATIONS IN THE LEGISLATIVE CONSULTANCY OF THE CHAMBER OF DEPUTIES

### COMPARTIENDO CONOCIMIENTOS ENTRE GENERACIONES EN LA CONSULTORÍA LEGISLATIVA DE LA CÁMARA DE LOS DIPUTADOS

Marcos Antônio Reis<sup>1</sup>  
Roberto Campos da Rocha Miranda<sup>2</sup>

**Resumo:** O estudo analisa o processo de compartilhamento de conhecimento na Câmara dos Deputados, especificamente entre os consultores legislativos, e sua relação com as gerações. Para tanto, busca (i) caracterizar as gerações de consultores legislativos com vistas ao compartilhamento do conhecimento; (ii) verificar a existência de conflitos entre diferentes gerações inseridas no grupo que possam influenciar no compartilhamento do conhecimento; e, (iii) avaliar o impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento entre a equipe pesquisada. A metodologia contemplou a realização de levantamento por meio de questionário entre o grupo. Os resultados indicaram que os consultores estão abertos ao compartilhamento do conhecimento com os pares, independentemente de eles pertencerem a uma geração etária específica ou a um grupo de entrada determinado.

**Palavras-chave:** Poder Legislativo; Câmara dos Deputados; Consultoria Legislativa; Gestão do Conhecimento; Gerações no Serviço Público.

**Abstract:** The study analyzes the knowledge sharing process in the Chamber of Deputies, specifically between legislative consultants, and its relationship with the generations. To this end, it seeks to (i) characterize the generations of legislative consultants with a view to sharing knowledge; (ii) verify the existence of conflicts between different generations within the group that may influence the sharing of knowledge; and, (iii) assess the impact of generational differences on knowledge sharing among the researched team. The methodology included carrying out a survey through a questionnaire among the group. The results indicated that the consultants are open to sharing knowledge with peers, regardless of whether they belong to a specific age generation or to a specific entry group.

**Keywords:** Legislative Power; Chamber of Deputies; Legislative Consulting; Knowledge Management; Generations in Public Service.

**Resumen:** El estudio analiza el proceso de intercambio de conocimientos en la Cámara de los Diputados, específicamente entre consultores legislativos, y su relación con las generaciones. Para ello, busca (i) caracterizar las generaciones de consultores legislativos con miras a compartir conocimientos; (ii) verificar la existencia de conflictos entre diferentes generaciones dentro del grupo que puedan influir en el intercambio de conocimientos; y (iii) evaluar el impacto de las diferencias generacionales en el intercambio de conocimientos entre el equipo investigado. La metodología incluyó la realización de una encuesta a través de un cuestionario entre el grupo. Los resultados indicaron que los consultores están abiertos a

---

<sup>1</sup> Analista Legislativo na Câmara dos Deputados, graduado em Estudos Sociais e pós-graduado em Gestão Pública Legislativa pelo Cefor. Mestrado Profissional em Poder Legislativo pelo Cefor. E-mail: [marcos.reis@camara.leg.br](mailto:marcos.reis@camara.leg.br)

<sup>2</sup> Mestre e Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília. Professor do Mestrado Profissional em Poder Legislativo pelo Cefor. E-mail: [roberto.rocha@camara.leg.br](mailto:roberto.rocha@camara.leg.br)

compartir conocimientos con sus pares, independientemente de si pertenecen a una generación de edad específica o a un grupo de entrada específico.

**Palabras clave:** Poder Legislativo; Cámara de los Diputados; Consultoría Legislativa; Gestión del Conocimiento; Generaciones en el Servicio Público.

## 1 Introdução

A sociedade atual vivencia uma distinta realidade demográfica. No presente, as pessoas vivem e trabalham mais, o que leva à coexistência de várias gerações etárias, afetando diversas dimensões da vida em comunidade. No ambiente de trabalho não seria diferente, afinal, cinco gerações se inter-relacionam no âmbito organizacional, com cada uma a demarcar sua área de influência, gerando embates de interesse.

A Câmara dos Deputados, pertencente à Administração Pública, também enfrenta o convívio de diferentes gerações em seus quadros. Assim, este trabalho<sup>3</sup> se propõe responder à questão “Qual a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento de conhecimento?” (REIS, 2017, p. 23). Para tanto, buscou-se caracterizar as gerações de consultores legislativos, além de verificar a existência de conflitos entre as diferentes gerações dentro daquela equipe laboral, bem como avaliar o impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento dentro do grupo.

Assim, foi feito um levantamento perante o Departamento de Pessoal da Câmara dos Deputados (Depes), além da aplicação de instrumento de pesquisa por entre todos os ocupantes do cargo de consultor legislativo a fim de se obter as informações necessárias para a consecução dos objetivos propostos.

Neste artigo, condensa-se o referencial teórico sobre gerações etárias e de tempo de serviço, bem como se aborda o entendimento ligado ao compartilhamento do conhecimento, destacando a socialização do conhecimento, além de descrever a Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados. Após, aborda-se a metodologia utilizada e, por fim, explana os principais achados a que se chegou.

## 2 Suporte Teórico

Preliminarmente, é de se destacar a prevalência da produção acadêmica norte-americana sobre o estudo das gerações, delimitando as balizas conceituais que norteiam as pesquisas sobre o tema naquela sociedade. Conforme Cordeiro, Freitas e Albuquerque (2013), esse fato releva os ruídos existentes na transposição de definições, exemplos e parâmetros estrangeiros ao se tentar estudar o assunto gerações sob a ótica de outra nacionalidade.

Segundo Cordeiro *et al* (2013), geração por coortes é aquela em que se observa a ligação

---

<sup>3</sup> O artigo espelha a dissertação “Relação entre Gerações de Consultores Legislativos e Compartilhamento do Conhecimento” (REIS, 2017), realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Poder Legislativo, promovido pelo Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados

de um determinado grupo de pessoas que compartilham um mesmo tempo de trabalho numa empresa. Logo, as relações entre esse tipo geracional ocorrem no nível de diferentes resultados do emprego e das experiências de socialização ocorridas no meio organizacional.

Quanto à geração por idade, na visão de Mannheim (1928), grupos geracionais são compostos por elementos que detêm a experiência de vivenciar eventos ou fatos históricos de grande relevo durante o seu processo de socialização. Já para Cordeiro *et al* (2013), o termo gerações liga-se à análise da filiação de indivíduos em um grupo etário que compartilha lembranças grupais em seus anos formativos. Nesses grupos, as relações entre as distintas gerações relativizam as diferentes atitudes e valores no que se refere ao trabalho e emprego.

Neste artigo, optou-se pela delimitação temporal utilizada por Sullivan, Forret, Carreher e Mainiero (2009), bem como a nomenclatura adotada por Lipkin e Perrymore (2010) para a construção do entendimento envolvendo as cinco gerações que, atualmente, coexistem: os Veteranos, nascidos entre 1922 e 1945; os *Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964; a geração X, formada pelos nascidos entre 1965 e 1983; geração Y, nascidos entre 1984 e 2002. Por exclusão, a geração aqui chamada de Z são os nascidos de 2003 até uma data próxima ao presente.

A fim de possibilitar uma caracterização mínima desses cinco grupos, serão passadas informações sobre a origem do nome da geração, como era o mundo quando nasceram seus integrantes, os eventos marcantes para a geração, além da atitude laboral comportamental e da visão que têm da organização em que trabalham:

- a) Os Veteranos, do latim *Veteranus*, termo militar para soldado, são aqueles que nasceram entre as duas grandes guerras, logo a explosão da bomba atômica no Japão se constitui o evento histórico marcante para seus integrantes. Para eles, o trabalho é cumprir obrigações, de onde vem uma fidelidade eterna à organização em que laboram.
- b) Os *Boomers*, termo ligado à expressão “explosão de bebês”, nasceram logo após a 2ª Guerra Mundial, muito influenciados pela Guerra do Vietnam e a chegada do homem à lua. Seus integrantes apresentam certo desequilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, o que determina uma lealdade e apego às organizações em que trabalham, sobretudo enquanto esperam por uma promoção.
- c) Os integrantes da Geração X, cuja origem remonta ao assassinato do líder norte-americano Malcon-X, nasceram quando a Guerra do Vietnam estava se iniciando, vivenciando o ápice da Guerra Fria, além da queda do muro de Berlin e do surgimento da AIDS. Seus integrantes se preocupam com a busca do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, apesar de verem a estabilidade no emprego como coisa do passado.

- d) Os indivíduos da Geração Y, nome originário do termo *Young*, nasceram quando a Apple lançou o Macintosh e o ônibus espacial Challenger explodiu nos ares. O ataque terrorista do 11 de setembro aos EUA foi o fato marcante para seus integrantes. É um grupo cujos indivíduos são dependentes de incentivos, elogios e recompensas, apresentando fidelidade a projetos e à chefia, mas não à organização em que trabalham, a qual, inclusive, tem de ser ética, bem como tem de prever a flexibilização de horários e normas.
- e) Os integrantes da Geração Z, nome originário do termo *Zapping*, nasceram após o ataque terrorista ao World Trade Center, em Nova York, sendo a convergência tecnológica, em especial com a telefonia, o que os marcou. O trabalho, para eles, se mescla com a vida doméstica e social, além de ter de dar prazer. Eles não se interessam pelo trabalho de escritório, ao contrário, querem trabalhar com integração à vida familiar e social.

No que tange aos conflitos organizacionais ligados às gerações, Costa *et al* (2014) explicitam que pode haver tanto aqueles construtivos como destrutivos. Os primeiros promovem mais espontaneidade e comunicação entre as pessoas, estimulando mudanças e a criatividade dentro de uma equipe. Já os destrutivos, atrapalham o desempenho de um grupo, interferindo de forma negativa na dinâmica interna, além de prejudicar objetivos e metas organizacionais.

Aprofundando-se sobre alguns conflitos organizacionais, aqueles ligados à comunicação demarcam os dialetos próprios assumidos por cada grupo etário. Conforme Lipkin e Perry (2010), atualmente esses conflitos são uma consequência do avanço tecnológico que possibilita, sobretudo entre as gerações Y e Z, o surgimento de linguagem própria desses grupos, ocasionando atritos com os demais grupos etários, sem mencionar o informalismo, incongruências gramaticais e transmissão de ideias inexatas presentes na comunicação entre eles.

Sobre os conflitos demográficos<sup>4</sup>, diretamente influenciados pela distância entre as idades de integrantes de um grupo, segundo Cordeiro *et al* (2013), quando ligados às relações entre chefias e subordinados, podem interferir nas atitudes, comportamentos e no desempenho laboral da equipe, em especial se os mais jovens assumirem postos de comando. Na visão de Lombardía, Steim e Pin (2008), esse tipo de conflito pode delimitar o surgimento de uma tendência de indivíduos da mesma idade quererem se relacionar mais entre os iguais, formando grupos fechados.

Sobre os conflitos culturais, Melo e Souza (2012) os delimitam quanto aos distintos valores, ambições e pontos de vista adotados pelos diversos grupos etários, o que é uma

---

<sup>4</sup> Neste artigo, os conflitos demográficos se circunscrevem às diferenças etárias envolvendo indivíduos integrantes de uma mesma equipe laboral, a gerar dificuldades de pleno relacionamento no grupo, não raro ocasionando a prevalência de maior interação entre indivíduos de idade aproximada. Esse conceito merece destaque, uma vez que a equipe pesquisada apresenta variado espectro etário.

consequência da velocidade das mudanças na sociedade, além de fatores históricos, sociais, geográficos etc. Nessa seara, encaixam-se os conflitos tecnológicos, o que, para Costa *et al* (2014), se circunscrevem nas distintas percepções por entre os grupos etários sobre os avanços trazidos pela moderna tecnologia. Esses fatores relevam, também, o conflito de adaptabilidade, afinal tanto os mais antigos se veem na necessidade de se adaptar às mudanças tecnológicas e culturais trazidas pelos mais novos, como esses carecem de adaptação para como os tradicionais modelos hierárquicos que ainda são a realidade em muitas organizações (LOTH; SILVEIRA, 2014).

Na visão de Costa *et al* (2014), o conflito de integração tem a ver com as diferenças de opiniões, pensamentos e interesses que surgem e se amplificam na inter-relação cotidiana entre as diversas gerações. Esse ponto está próximo do conflito de discriminação ou segregação, o que, na visão de Loth e Silveira (2014), liga-se tanto aos idosos se sentirem preteridos pelos mais novos, como esses ao se sentirem menosprezados pela pouca experiência que aportam.

Nesse particular, há o conflito de tempo de serviço, o qual, consoante Loth e Silveira (2014), está ligado à diferenciação entre trabalhadores com mais tempo de trabalho em relação àqueles que chegaram há menos tempo, o que traz insegurança e tensões entre os grupos. Esse cenário, inclusive, facilita aquilo que Costa *et al* (2014) chamam de conflitos de competitividade, afinal, cada geração querará ressaltar seus leques de objetivos, comportamentos e atitudes, não raro, provocando choques com os particularismos apresentados pelos outros grupos geracionais.

Na visão de Paiva e Souza (2009), as organizações estão, cada vez mais, optando por uma modelagem de gestão norteada no conhecimento decorrente das transformações ocorridas na sociedade. Essas organizações estão evoluindo de um paradigma de gestão focado em recursos tangíveis para aqueles intangíveis, em decorrência das mudanças contemporâneas e de novas variáveis, como o conhecimento, a informação, a tecnologia da informação, competências emergentes, criatividade e aprendizagem.

Nessa esteira, conforme Paiva e Souza (2009), um dos objetivos principais nos processos de Gestão do Conhecimento é que os indivíduos desenvolvam e absorvam conhecimentos a fim de poder aplicá-los nas mais variadas situações que o exijam, bem como na solução dos desafios que se apresentem. Como consequência direta, o processo de compartilhamento do conhecimento possibilita sua difusão e a geração de novos conhecimentos, ao passo que, com o seu armazenamento, pode ser ele acessível, no futuro, por distintos indivíduos, sempre que necessário, possibilitando a ocorrência de um ciclo virtuoso no seu uso.

Na visão de Paiva e Souza (2009), coletividades que tenham a influência de vínculos facilitadores, representados pela confiança, pela lealdade, pela honestidade, ou seja, por uma cultura grupal integrativa, são favoráveis ao compartilhamento do conhecimento. É nesse diapasão que se encaixa o pensamento de que “pessoas que compartilham a mesma cultura de trabalho podem comunicar-se melhor e transferir conhecimento de forma mais eficaz do que

aquelas que não têm uma cultura em comum” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 121).

Já no entendimento de Choo (2011), as organizações acumulam, em tese, riqueza de expertise e experiência ao longo de sua existência. Entretanto, o acesso e a aplicação do conjunto daquele conhecimento acumulado são dificultados pelo fato de que considerável parcela da experiência adquirida estaria nas mentes dos empregados, não sendo fluida sua comunicação. De outra parte, o conhecimento criado numa contextualização específica pode não ser aplicado em outra situação semelhante de forma tão simples. Eis o porquê da importância do gerenciamento do conhecimento detido por uma organização, em especial incentivando o compartilhamento do conhecimento por entre seus membros.

Para Costa (2011), compartilhamento e cooperação caminham juntos. Segundo ele, cooperar pressupõe a existência da confiança, em primeiro lugar em si próprio, perpassando o temor do declínio de poder diante de um ambiente de incertezas ou mudanças. Por isso, pessoas ou organizações podem cooperar mais facilmente com seus respectivos semelhantes quando anteveem ganhos e não se sentem ameaçadas pelo outro.

De outra parte, para Davenport e Prusak (1998), a troca espontânea e não estruturada do conhecimento se constitui num dos grandes diferenciais em uma organização. Os autores relevam a criação de uma estrutura formalizada que possibilite a aproximação das pessoas, com o objetivo de se proporcionar o compartilhamento do conhecimento. Apesar disso, valorizam, igualmente, as situações informais de partilha do conhecimento, como o que acontece em feiras, fóruns, workshops, seminários, cursos de capacitação etc., e até mesmo a hora do cafezinho, a destacar os momentos de troca espontânea do conhecimento. Esse cenário é corroborado com Paiva e Souza (2009), os quais postulam que encontros fortuitos podem proporcionar aos indivíduos a troca de ideias, informações sobre projetos de trabalho e opiniões variadas sobre assuntos em debate num grupo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser dividido em explícito e tácito. O primeiro diz respeito àquele passível de ser articulado por meio da linguagem formal, como num texto escrito, uma construção matemática etc., logo, passível de armazenamento. Já o conhecimento tácito apresenta maior dificuldade de articulação numa linguagem formal, englobando o conhecimento pessoal integrado ao conjunto de experiências detidas por um indivíduo, sendo influenciado por fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. Na visão de Paiva e Souza (2009), o caráter abstrato torna o compartilhamento do conhecimento tácito algo mais complexo de ser auferido.

De outra parte, Tonet e Paz (2006), asseveram que o conhecimento tácito é algo criado e desenvolvido ao longo da existência das pessoas, pela agregação de experiências que vão se acumulando, seja na família, no trabalho, nos estudos, sejam os momentos em que assumem papéis sociais. Para as autoras, o contato com as mais diversas situações e problemas possibilita o desvendar de soluções que ficam guardadas na mente humana, podendo ser perfeitamente

adaptadas a outras situações similares, ainda que recebendo pequenos ajustes.

Especificamente no âmbito público, Batista (2012) indica que a efetivação da Gestão do Conhecimento pode auxiliar as organizações a enfrentarem novos desafios, implementando práticas inovadoras de gestão e, conseqüentemente, melhorando a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade, como um todo. Para o autor, a Gestão do Conhecimento pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, do desenvolvimento de competências essenciais, bem como do planejamento de estratégias inovadoras, em consonância com a eficiência prescrita no art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Para Tonet e Paz (2006), no âmbito organizacional, a partilha do conhecimento é uma forma de assegurar que os colaboradores compartilhem uns com os outros o conhecimento que detêm, garantindo a disseminação e posse do conhecimento necessário dentro das organizações. De outra parte, as autoras prescrevem que, para o grupo dos trabalhadores, compartilhar o conhecimento detido é uma maneira de auxiliar na consecução da necessidade de continuamente aprender, o que é um imperativo a cada profissional interessado em estar sempre qualificado para as atividades que se proponha realizar.

Não existe um consenso em relação ao que seja ou como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos. Mas dentre a totalidade dos autores, um ponto de convergência diz respeito à existência de uma linguagem comum a envolver os indivíduos que atuam nas organizações. Sem esse fator, muito pouco adianta a emissores do conhecimento repassarem o seu conhecimento caso os prováveis receptores não se encontrem aptos a decodificarem a mensagem enviada (TONET; PAZ, 2006). No mesmo diapasão, Davenport e Prusak (1998, p. 119) delineiam que “um aspecto importante do sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento é a linguagem comum dos participantes”.

Para Davenport e Prusak (1998), o ato de repassar o conhecimento envolve duas ações distintas. A primeira se liga à transmissão do conhecimento por meio do envio ou da apresentação de um novo conhecimento a um receptor em potencial. Num segundo momento, é necessário que haja mais do que o recebimento por parte do destinatário do conhecimento, sendo imprescindível que ocorra a absorção do novo conhecimento por quem o acolheu, seja uma pessoa singular, seja um grupo. Na visão daqueles autores, “se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 123).

E Davenport e Prusak (1998) vão mais além ao enfatizarem que a transmissão e a possível absorção de conhecimento não têm a menor utilidade caso o novo conhecimento não promova alguma mudança de comportamento ou, então, não conduza a pensamentos que levem a uma nova atitude comportamental. Esse pensamento está em linha com o postulado por Drucker (2011, p.

194) ao expressar que “o valor do conhecimento da sociedade do conhecimento, justamente por ser conhecimento somente quando aplicado na prática, resulta da situação e não de seu conteúdo”.

Já para Nonaka e Takeuchi (1997), aquele que detém um conhecimento e o repassa está compartilhando o conhecimento que dispõe. Já quem, porventura, venha a assimilá-lo terá experienciado a criação de um novo conhecimento em si mesmo. É com essa filosofia que aqueles autores postulam que o conhecimento criado se faz pela interação e conversão havida entre o conhecimento tácito e o explícito, conforme a seguir:

- Conhecimento tácito em conhecimento tácito – socialização;
- Conhecimento tácito em conhecimento explícito – externalização;
- Conhecimento explícito em conhecimento explícito – combinação; e,
- Conhecimento explícito em conhecimento tácito – internalização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “a socialização é um processo do compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas”. Para os autores, a experiência é primordial para a aquisição do conhecimento tácito, logo, ao ser compartilhada, possibilita a projeção interna do processo de raciocínio do indivíduo que a partilhou. Já a “externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71), momento em que o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito, no geral na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, tendo o diálogo ou a reflexão coletiva papel de importância no processo.

Com a combinação ocorre a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. No entender dos autores, “esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75). Ou seja, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos que estejam explicitados por meio de documentos, bancos de dados etc., o que favorece a criação de novos saberes.

Por fim, a “internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77). Isso se concretiza no momento em que se internaliza o novo conhecimento tácito nas mentes das pessoas, seja na forma de modelos mentais capturados, seja com o conhecimento técnico, o qual foi compartilhado na socialização, na externalização ou na combinação anteriormente citadas, relevando a criação de ativos intangíveis valiosos para o novo detentor do conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80), essas quatro formas de compartilhamento e consequente criação de conhecimento não ocorrem isoladamente, ao contrário, se inter-relacionam criando o que eles preconizam ser uma “espiral do conhecimento”. Ou seja, a socialização possibilita o surgimento de um ambiente de interação entre os indivíduos que contribui para o compartilhamento de experiências e modelos mentais singulares dos membros. Já a externalização, por sua vez, é produto do diálogo ou da reflexão coletiva havida, o que, para

aqueles autores, seria o conhecimento conceitual.

Com a combinação, Nonaka e Takeuchi (1997) veem à aglutinação dos conhecimentos recém-criados nas fases anteriores, com os saberes já existentes e conhecidos, possibilitando o surgimento de um conhecimento novo e sistêmico. Já a internalização se reporta ao fato de que todo o conhecimento produzido dentro da espiral passa a fazer parte do intelecto dos integrantes do grupo, ou seja, incrementando o cabedal de conhecimentos tácitos dos indivíduos, a caracterizar o conhecimento operacional.

Ainda na inteligência de Nonaka e Takeuchi (1997), ao ocorrer a interação entre os conhecimentos explícito e tácito, há uma forte possibilidade de surgimento da inovação, o que vem ao encontro de outro pensamento dos autores sobre o fato de a criação do conhecimento nas organizações manifestar-se por meio de uma troca contínua e dinâmica entre aqueles dois tipos de conhecimento. Essa partilha possibilita a criação do conhecimento organizacional, favorecendo, assim, o reinício do processo da espiral do conhecimento. Logo, quando a maioria dos indivíduos constituintes de uma organização compartilha um modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional coletiva.

Conforme Davenport e Prusak (1998), a transferência de conhecimento que ocorre de forma massiva por entre os grandes conglomerados globais da atualidade só acontece por meio das ferramentas disponibilizadas pelos avanços obtidos com a tecnologia da informação. Contudo, para os autores, os valores, normas e comportamentos que integram o aspecto cultural organizacional determinam o nível de sucesso do compartilhamento do conhecimento dito relevante, sendo que, mesmo com o advento do arsenal tecnológico moderno, o compartilhamento do conhecimento é, em essência, um processo comunicacional. Logo, o ato de conversar se manifesta como o modo pelo qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham o conhecimento detido e, assim, conseguem criar conhecimento inédito para as organizações.

### **3 Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados**

No Brasil, o Poder Legislativo é exercido, no âmbito federal, pelo Senado Federal e pela Câmara dos Deputados. Essa é composta por 513 representantes eleitos, os quais se servem de uma estrutura burocrática a fim de dar o suporte para que possam desempenhar seu papel da maneira o mais eficiente possível. Segundo Santos, Mourão e Ribeiro (2007), ambas as casas legislativas têm uma estrutura de consultoria institucional, de natureza eminentemente técnica, em que os servidores concursados devem buscar a isenção, a fim de não permitir que o trabalho lá desenvolvido sofra influências de suas convicções político-ideológicas. Para os autores, uma consultoria institucional funciona como a memória da Casa, garantindo a continuidade dos trabalhos, mesmo havendo renovação dos quadros políticos em cada legislatura, evitando que as discussões já travadas retornem ao ponto inicial.

Na Câmara dos Deputados existe a Consultoria Legislativa (Conle) e a Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira (Conof). Segundo Faria (2011), cabe à Conle a prestação de todo o assessoramento que se faça necessário ao devido exercício das funções de representantes eleitos pelo povo perante o Congresso Nacional. Já segundo Greggianin *et al* (2011), a Conof é o órgão competente a prestar o apoio institucional nas matérias de âmbito orçamentário e financeiro que tramitam naquela Casa Legislativa.

Especificamente sobre a Consultoria Legislativa, seu funcionamento está previsto no art. 275, constante do Capítulo V, Título IX, do Regimento Interno da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2020), em que estabelece o “sistema de consultoria e assessoramento institucional unificado da Câmara dos Deputados”. Nesse sentido, conforme Greggianin *et al* (2011), as atividades conduzidas pelos órgãos de consultoria e assessoria institucional da Casa das Leis têm característica singular, na medida em que se disponibiliza ao conjunto dos Deputados Federais, independentemente de coloração partidária, o conhecimento detido pelos consultores legislativos.

Na visão de Faria (2011), os parlamentares não são – e tampouco conseguiriam ser – especialistas em toda e qualquer matéria que seja objeto de discussão no âmbito do Congresso Nacional. Dessa realidade advém a necessidade dos parlamentares por assessoramento técnico oferecido por quem, sendo especialista, detenha condições de selecionar as fontes de informação e, por meio delas, condensar o conteúdo relevante que possa ser assimilado e avaliado por aqueles atores políticos.

As informações relacionadas ao funcionamento da Consultoria Legislativa foram consolidadas com a Resolução nº 48 (BRASIL, 1993). O artigo 2º daquele normativo elenca as competências estabelecidas para a então denominada Assessoria Legislativa:

- I - sugerir alternativas para a ação parlamentar e legiferante, pertinentes ao assessoramento requerido;
- II - elaborar minutas de proposições ou adequá-las à técnica legislativa;
- III - realizar estudos e atender a consultas sobre assuntos estritamente vinculados ao exercício do mandato Legislativo, no âmbito do Congresso Nacional;
- IV - redigir minutas de pronunciamentos parlamentares destinadas à participação do Deputado em sessões e eventos especiais decorrentes do exercício do mandato, limitadas individualmente a um pedido por semana, excluídos desse cômputo os discursos de Grande Expediente;
- V - atender às necessidades de Consultoria ou assessoramento às Comissões;
- VI - executar trabalhos técnicos que lhe forem solicitados pela Administração;
- VII - elaborar normas de âmbito interno e recomendações com vistas ao desempenho de suas atividades e ao aperfeiçoamento da técnica legislativa;
- VIII - desenvolver, integrar ou acessar bases de dados e sistemas de pesquisa e informação relacionados com os Núcleos Temáticos de Consultoria e Assessoramento, obedecidas as normas de informática da Casa;
- IX - organizar e manter cadastro ou compartilhar arquivos de dados sobre pessoas físicas e jurídicas credenciadas a prestar Consultoria especializada, para eventual contratação pela Câmara dos Deputados;
- X - participar do planejamento das atividades de aprimoramento técnico-profissional e científico do corpo de Consultores e Assessores Legislativos (BRASIL, 1993).

Por meio da Resolução nº 28, de 1998 (BRASIL, 1998), a denominação Assessoria Legislativa foi alterada para Consultoria Legislativa. Consoante o entendimento de Rodrigues (2011), o campo especial de trabalho do órgão encontra-se nas atividades de assessoramento presencial realizado nas variadas comissões existente na Câmara dos Deputados, além do atendimento às solicitações de elaboração legislativa diversas, oriundas dos parlamentares. Para o autor, é um modelo de assessoramento que possibilita uma abordagem multidisciplinar em assuntos cada vez mais permeados de complexidade.

Digna de destaque é a diferenciação esboçada por Greggianin *et al* (2011) quanto às funções de assessoramento e consultoria. Para os autores, a função de assessorar é a tarefa regulamentar de prestação de apoio às demandas advindas dos parlamentares e dos colegiados por eles integrados, particularmente quando aqueles estão investidos no cargo de relatores de proposições. O consultor-assessor designado age no aconselhamento e elaboração de minutas de proposição, cuja autoria será do Deputado demandante do trabalho, não havendo defesa de qualquer posicionamento próprio da parte do consultor, antes reforçando os argumentos que corroborem o alcance dos objetivos propostos pelo demandante.

De outra parte, o exercício da função de consultoria é aquele em que o ocupante do cargo pode expressar sua visão particular no que concerne à abordagem de determinada temática que se inscreva no campo técnico de sua atuação. Nesse caso, o consultor age em seu próprio nome, detendo a propriedade intelectual pelos estudos ou notas técnicas de que seja o autor e que sejam disponibilizados à consulta pública (GREGGIANIN *et al*, 2011).

Na Câmara dos Deputados, já houve cinco concursos específicos para o preenchimento de vagas na função de consultor legislativo, que podem ser assim classificados: Concurso de 1977 (41 vagas), Concurso de 1985 (6 vagas), Concurso 1989 (75 vagas), Concurso 2002 (44 vagas) e Concurso 2014 (53 vagas). Em cada um deles havia especificação de jornada de trabalho de 40 horas semanais, com lotação exclusiva na Consultoria, sendo que, no geral, as provas para consultor são realizadas em três fases: a primeira ligada às questões objetivas, a segunda fase para a elaboração discursiva dos selecionados na primeira fase e uma terceira fase de apresentação de titulação acadêmica.

Na atualidade, a Conle é integrada por 216 cargos privativos com a atribuição de Consultores Legislativos. Esse quantitativo está distribuído entre 22 áreas de especialização, as quais respondem pelas demandas institucionais da Casa, num modelo de assessoramento centralizado, atuando diferentes números de integrantes em cada uma das áreas de conhecimento existentes, sob a supervisão de, no mínimo, um coordenador de área. A seguir, vê-se a denominação e o quantitativo de vagas para cada área temática:

**Tabela 1** – Denominação das áreas e número de vagas por área .

Áreas	Denominação	Vagas por área
I	Direito constitucional, eleitoral, municipal, administrativo, processo legislativo e poder judiciário	19
II	Direito civil, processual civil e internacional privado	10
III	Direito tributário e tributação	13
IV	Finanças públicas	6
V	Direito do trabalho e processual do trabalho	13
VI	Direito agrário e política fundiária	4
VII	Sistema financeiro, direito comercial, econômico e defesa do consumidor	10
VIII	Administração pública	12
IX	Política e planejamento econômicos, desenvolvimento econômico e economia internacional	9
X	Agricultura e política rural	7
XI	Meio ambiente e direito ambiental, organização territorial, desenvolvimento urbano e regional	11
XII	Recursos minerais, hídricos e energéticos	6
XIII	Desenvolvimento urbano, trânsito e transportes	9
XIV	Ciência e tecnologia, comunicação social, informática, telecomunicações e sistema postal	10
XV	Educação, cultura e desporto	14
XVI	Saúde pública e sanitário	9
XVII	Segurança pública e defesa nacional	6
XVIII	Direito internacional público e relações internacionais	6
XIX	Ciência política, sociologia política e história	8
XX	Redação e discurso parlamentar	16
XXI	Previdência e direito previdenciário	8
XXII	Direito penal, direito processual penal e procedimentos investigatórios parlamentares	10
TOTAL		216

Fonte: Adaptado de Reis (2017, p. 83).

O servidor investido no cargo de consultor legislativo atua muitas das vezes de forma solitária, autônoma, extraindo de seus próprios estudos o conhecimento que será explicitado, ou que auxiliará um parlamentar no plenário ou numa reunião. O art. 13 da Resolução nº 48, de 1993 (BRASIL, 1993), bem como seu parágrafo único, trazem mais informações sobre o *modus operandi* que se espera dos integrantes daquela equipe:

Art. 13. A consultoria e o assessoramento revestem-se de caráter sigiloso, não expressando a produção documental necessariamente posição do Órgão ou de seus integrantes, desobrigados estes, em qualquer caso, de compromisso institucional ou pessoal em razão da orientação ou da destinação dada ao trabalho pelo solicitante.

Parágrafo único. As obras intelectuais produzidas na Assessoria Legislativa são da titularidade e uso público dos que as encomendaram, ressalvadas as informações técnicas que, por seu caráter científico ou geral, possam servir de base à execução de outros trabalhos, bem como os estudos ou relatórios de cunho pessoal do Consultor ou Assessor. (BRASIL, 1993).

Segundo Horta (2011), é necessário o entendimento de que os ocupantes do cargo de consultor devem se especializar de forma simultânea com a promoção da expansão de sua cultura geral, sendo imprescindível o domínio de conhecimentos jurídicos, sobretudo no campo do direito constitucional e do processo e técnica legislativa. O exercício de sua função é feito, em grande parte, sob demanda, num papel reativo às diversas solicitações que chegam ao órgão. Contudo, a elaboração de estudos autônomos tem apresentado um crescimento considerável ao longo dos anos.

A Consultoria Legislativa é dirigida por um integrante do quadro de consultores, detendo a função comissionada FC-4. Os três diretores adjuntos possuem a função comissionada FC-3. Por sua vez, cada uma das 22 áreas existentes tem a figura de, pelo menos, um coordenador fixo, o qual detém a mesma função comissionada dos demais consultores (FC-3). Logo, a função de coordenação abarca, sobretudo, o controle do fluxo de trabalhos dentro da área, revisando e zelando pela qualidade do conhecimento produzido. Assim, esse cenário funcional circunscreve um quadro administrativo, em que se observa uma típica gestão de pares (SILVA, 2011).

#### **4 Metodologia**

O foco da pesquisa realizada abarcou o perfil qualitativo e quantitativo de abordagem, a partir de dados que foram fornecidos pelo Depes (BRASIL, 2016) e, também, coletados do grupo de servidores pesquisados. Sob o amparo de Yin (2001, p. 32), optou-se por um modelo de estudo empírico em que se “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

No intuito de se perseguir a construção das respostas pretendidas pela pesquisa científica, os eixos norteadores do trabalho tiveram nos consultores legislativos os atores objeto de estudo, sobre os quais foram coletadas informações oriundas do Depes (BRASIL, 2016). Essas

informações estão ligadas à geração por idade, geração por tempo de serviço, bem como a caracterização dos integrantes do grupo quanto a gênero, formação acadêmica detida, além de pertencimento a qual geração etária e de concurso de entrada na carreira. Os dados foram coletados em 19/09/2016, quando havia 206 consultores em exercício.

As variáveis utilizadas para a configuração da pesquisa abordaram as duas grandezas que se inter-relacionam teoricamente com os sujeitos de pesquisa, os consultores legislativos: a variável teórica independente ligada a gerações no trabalho e a variável dependente relacionada ao compartilhamento do conhecimento. Os constructos envolveram dois grupos:

- a) Variável gerações, cujas subvariáveis se ligavam à geração etária, geração por tempo de serviço, formação acadêmica, gênero e conflitos organizacionais entre gerações (entendidos como os comunicacionais, demográficos, culturais, tecnológicos, de adaptabilidade, de integração, de discriminação/segregação, de tempo de serviço e de competitividade).
- b) Variável compartilhamento do conhecimento, cuja subvariável utilizada foi ligada à socialização, descrita por Nonaka e Takeuchi (1997), a qual se refere à interação e conversão de conhecimento tácito para tácito, num processo de compartilhamento de experiências que visa gerar outros conhecimentos tácitos.

Já as etapas vinculadas ao levantamento das informações necessárias à elaboração de todo o trabalho foram duas:

- a) Análises demográficas dos dados oficiais disponibilizados pelo Departamento de Pessoal da Câmara dos Deputados.
- b) Análise dos dados obtidos por meio da aplicação do instrumento de pesquisa com os consultores legislativos, o que envolveu a caracterização demográfica, bem como o levantamento dos conflitos organizacionais presentes entre as gerações existentes, além dos impactos do cruzamento das diversas variáveis quanto ao compartilhamento do conhecimento.

Para a realização da pesquisa, o instrumento escolhido foi o questionário, com o objetivo de alcançar-se o maior número de respondentes entre os possíveis ocupantes dos 216 cargos privativos de consultor legislativo existentes. Optou-se, também, por mecanismo que pudesse alcançar a totalidade dos consultores legislativos no exercício da função, um número finito relativamente pequeno de elementos, além do fato de estarem todos eles localizados geograficamente num mesmo local da Casa do Povo.

Segundo Stevenson (2001, p. 58), “um censo envolve o exame de todos os elementos de um dado grupo, ao passo que a amostragem envolve o estudo de apenas uma parte dos elementos”. Com essa premissa, proporcionou-se o acesso ao instrumento de pesquisa a todos os indivíduos

da população alvo, do que sobrevieram 193 questionários respondidos, correspondendo a 94% daquela equipe funcional.

Assim, a análise e discussão das informações necessárias à busca de dados que pudessem responder à pergunta de pesquisa, visando atender ao objetivo geral e àqueles específicos delineados no trabalho, foram feitas partindo-se do levantamento de dois grandes grupos informacionais:

- a) A caracterização das gerações de consultores legislativos, feita a partir dos dados obtidos no relatório fornecido pelo Departamento de Pessoal;
- b) A aferição sobre a caracterização dos consultores legislativos, bem como sobre os conflitos geracionais, além do compartilhamento do conhecimento, por acaso evidenciados entre as gerações daquela equipe funcional, feito por meio da aplicação do questionário aplicado entre seus integrantes.

## **5 Resultados**

### **5.1 Caracterização das Gerações dos Consultores Legislativos**

Primeiramente, no enquadramento das distintas gerações por entre os consultores legislativos pôde-se perceber que o uso de referenciais estrangeiros na temática geracional mereceu cuidados, afinal a generalização sobre o assunto não se mostrou efetiva. Esta conclusão está em linha com o pensamento de Cordeiro *et al* (2013), pois a utilização de embasamento acadêmico produzido sob influência da realidade norte-americana para a caracterização ampla das gerações de forma desvincilhada do contexto histórico e cultural do grupo pesquisado gerou desvios nas respostas alcançadas.

Tais influências puderam ser vistas na aplicação do instrumento de pesquisa. A utilização de questões com um viés mais objetivo de questionamento possibilitou respostas mais certeiras por parte dos consultores legislativos em relação aos parâmetros indicados pela literatura. Além de ter baixos níveis de indefinição de respostas, quanto aos itens propostos, os sujeitos de pesquisa tiveram grande índice de acerto quanto à geração etária a que se vinculavam.

De outra parte, abordagens envolvendo temas de remarcada complexidade subjetiva de questionamento levaram a categorizações desvincilhadas daquelas sugeridas pela literatura. Nas questões com temas subjetivos, observou-se que muitos consultores se identificaram com respostas ligadas a outras gerações, ou, então, a maioria da equipe se ligou a uma só resposta, além do fato de que a indefinição ao responder foi maior naquelas questões com viés subjetivo.

Quando da pesquisa, o consultor mais idoso estava com 70 anos e o mais novo, 25. Já entre as mulheres, aquela com idade mais avançada tinha 69 anos e a mais nova, 27. Quanto ao tempo de serviço, os ocupantes mais antigos eram uma consultora, com 37 anos de exercício no cargo, e um consultor com 28 anos na função. Em ambos os sexos, aqueles com menos tempo de

serviço contavam com dois meses trabalhando.

A seguir, observa-se a separação entre os integrantes do grupo quanto às gerações etárias, tendo por base a delimitação temporal utilizada por Sullivan *et al* (2009), bem como a nomenclatura adotada por Lipkin e Perrymore (2010), contendo a separação por gênero.

**Tabela 2** – Distribuição dos consultores legislativos entre gerações e por sexo.

<b>Geração</b>	<b>Mulheres</b>	<b>%</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>	<b>Σ Grupo</b>	<b>Σ %</b>
Veteranos	0	0	0	0	0	0
<i>Boomers</i>	24	12	59	29	83	40
Geração X	28	14	72	35	100	49
Geração Y	7	3	16	8	23	11
Geração Z	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>29</b>	<b>147</b>	<b>71</b>	<b>206</b>	<b>100</b>

Fonte: Reis (2017, p. 107).

Já a distribuição dos consultores legislativos, quanto ao concurso de ingresso para o exercício da função, os dados fornecidos pelo Depes (BRASIL, 2016) indicavam um equilíbrio na distribuição total de consultores legislativos por entre os três grupos formados pelos concursos de 1989, 2002 e 2014, sendo de 1% o número daqueles remanescentes que adentraram na carreira antes da Constituição Federal de 1988, conforme a tabela 3:

**Tabela 3** – Distribuição dos consultores legislativos por concurso e por sexo.

<b>Concurso</b>	<b>Mulheres</b>	<b>%</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>	<b>Σ Grupo</b>	<b>Σ %</b>
Concurso de 1977	1	0,5	0	0	1	0,5
Concurso de 1985	0	0	1	0,5	1	0,5
Concurso de 1989	25	12	47	23	72	35
Concurso de 2002	15	7	54	26	69	33
Concurso de 2014	18	9	45	22	63	31
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>28,5</b>	<b>147</b>	<b>71,5</b>	<b>206</b>	<b>100</b>

Fonte: Reis (2017, p. 108).

A seguir, vê-se o cruzamento dos dados ligados à geração etária e por concurso de entrada. Os dados revelaram que os *Boomers* vieram perdendo força a cada novo certame, mas foi o único grupo com representantes em todos os concursos. Já os integrantes da Geração X conseguiram se fazer representar em todos os concursos realizados pós Constituição Federal de 1988, sendo que, nos dois últimos, contavam com mais da maioria dos novos entrantes. Como não poderia ser diferente, os “Ys” só foram aprovados a partir do concurso de 2014.

**Tabela 4** – Quantitativo etário por concursos para consultor legislativo.

<b>Geração</b>	<b>Concurso 1977</b>	<b>Concurso 1985</b>	<b>Concurso 1989</b>	<b>Concurso 2002</b>	<b>Concurso 2014</b>	<b>Total</b>
Veteranos	0	0	0	0	0	0
Boomers	1	1	56	24	1	83
Geração X	0	0	16	45	39	100
Geração Y	0	0	0	0	23	23
Geração Z	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>72</b>	<b>69</b>	<b>63</b>	<b>206</b>

Fonte: Adaptado de Reis (2017, p. 110).

Os dados obtidos do Depes (BRASIL, 2016) permitiu a visualização do espectro acadêmico por entre o grupo dos consultores legislativos, conforme a seguir, com o detalhe de que a graduação com o maior número de incidência era a ligada ao Direito e às Ciências Jurídicas e Sociais, num total de 105.

**Tabela 5** – Distribuição de titulação total e entre sexo de consultores legislativos.

<b>Titulação</b>	<b>Mulheres</b>	<b>%</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>	<b>Σ Grupo</b>
Superior	80	28	202	72	282
Especialização	56	25	171	75	227
Mestrado	23	24	74	76	97
Doutorado	6	18	27	82	33
Pós-doutorado	0	0	1	100	1

Fonte: Reis (2017, p. 111).

## 5.2 Conflitos Geracionais

A pesquisa demarcou a existência entre os consultores legislativos de conflitos geracionais ligados à comunicação, a questões demográficas e à adaptação da cultura grupal.

Sobre o conflito comunicacional, os resultados mostraram uma tendência de que a equipe sentia a interferência de fatores comunicacionais no compartilhamento do conhecimento dentro do grupo, o que corrobora as ideias de Lipkin e Perrymore (2010). Conforme apurado, 63% dos pesquisados reconheceram a existência de tal conflito, dos quais mais da metade integrantes da geração X.

De forma análoga, sobre o conflito demográfico, a resposta dos consultores manifestou que os valores, ambições e pontos de vista próprios de cada geração interferem no compartilhamento do conhecimento dentro da equipe, com o destaque para o fato de os integrantes da Geração X, bem como aqueles que adentraram no concurso de 2002, terem apresentado uma

maior sensibilidade para com o tema. O resultado está em linha com as diferenças etárias envolvendo integrantes de uma mesma equipe laboral proposta por Cordeiro *et al* (2013).

Já sobre os conflitos culturais, na esteira do pensamento de Melo e Souza (2012), os resultados delimitaram que a equipe pesquisada, em seu conjunto e nos segmentos geracionais estudados, se posicionou sobre o fato de que a adaptação a códigos de conduta e à cultura de grupo de gerações diferentes era um fator que interferia no compartilhamento do conhecimento dentro da equipe, com 62% de concordância.

De forma diversa, os resultados da pesquisa mostraram que os conflitos geracionais ligados à questão tecnológica, à discriminação/segregação e à competitividade não foram relevados pela equipe.

É o que mostram os dados sobre o conflito tecnológico (COSTA *et al*, 2014), em que 68% do grupo se posicionou contrário à existência de um abismo tecnológico envolvendo as distintas gerações presente entre os consultores legislativos. Interessante que os *Boomers* tiveram o maior percentual de discordância (76%) dentre seus representantes, em relação aos demais grupos etários pesquisados.

Já sobre os conflitos de discriminação/segregação, contrastando com o entendimento de Loth e Silveira (2014), 69% dos consultores rejeitaram a ideia de interferência de sentimentos discriminatórios ou segregacionistas devido à idade, envolvendo o compartilhamento do conhecimento pessoal com outras gerações da equipe.

Atinente aos conflitos de competitividade (COSTA *et al*, 2014), analisando-se a inter-relação dos diferentes grupos geracionais de consultores legislativos a alterar o compartilhamento do conhecimento dentro do grupo, os resultados mostraram, no total, uma maioria discordante do tema (55%).

Contudo, para alguns tipos de conflito, os resultados não foram conclusivos na aferição de uma tendência definida. Isso se processou com os conflitos de adaptação tecnológica, de integração e de tempo de serviço.

Naqueles ligados à adaptação tecnológica, a despeito do pensamento de Loth e Silveira (2014), evidenciou-se o empate de posições entre concordância e discordância quanto ao fato de que a adaptação a novas tecnologias pudesse interferir no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos. Inclusive, houve situações em que grupos geracionais distintos apresentaram sinais trocados quanto à concordância e discordância.

De forma análoga, os dados apurados quanto a apuração de conflitos de integração (COSTA *et al*, 2014) no grupo pesquisado não possibilitaram a inferência de uma tendência dentro do conjunto. Da mesma forma, atinente ao conflito de tempo de serviço (LOTH; SILVEIRA, 2014), a análise estratificada de gerações estudadas possibilitou inferir que os mais antigos sentem bem menos a influência do tempo de Casa no compartilhamento do conhecimento. Contrariamente, os mais novos mostraram o maior índice de sensibilidade para com o tema.

### **5.3 Impacto das Diferenças Geracionais no Compartilhamento do Conhecimento**

Sobre a avaliação do impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos, os resultados possibilitaram a construção de um cenário positivo envolvendo diferenças geracionais e compartilhamento de conhecimento. Por exemplo, o grupo concordou (68%) que haja uma cultura cooperativa, envolvendo confiança, honestidade e integração entre a equipe, em consonância com os postulados de Paiva e Souza (2009) e de Costa (2011) sobre o tema, ainda que esta percepção aparecesse mais demarcada conforme o grupo geracional fosse mais novo.

Em sintonia com o pensamento de Davenport e Prusak (1998), bem como de Tonet e Paz (2006), sobre a existência de uma linguagem comum do grupo que favorecesse o compartilhamento, o conjunto dos consultores manifestou-se positivamente (65%), ao passo que a percepção sobre as diferenças geracionais interferirem no compartilhamento de experiências que promovessem o surgimento de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) não ressaltou uma tendência no grupo, ainda que os mais novos tenham assumido o posicionamento de sentirem mais aquelas interferências.

Atinente à transferência de conhecimento por meio da observação e imitação de práticas do conhecimento, em linha com a ideia de experiência compartilhada de Nonaka e Takeuchi (1997), uma vez mais o conjunto dos consultores legislativos mostrou-se favorável a esse entendimento (83%), sobretudo os grupos geracionais mais novos, num percentual de 54% dos seus integrantes, reflexo de uma ambientação diferenciada que receberam ao assumir o cargo.

Já sobre a troca de experiências entre os integrantes da equipe constituir um fator propício à ocorrência da socialização do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), 90% dos consultores valorizaram esse ponto, em especial singularizando que grupos mais novos foram mais sensíveis a isso.

No que concerne à existência de ambiente de interação entre as diversas gerações de consultores legislativos, a favorecer o compartilhamento de experiências, consoante delineado por Nonaka e Takeuchi (1997), o conjunto da equipe mostrou-se favorável a esse entendimento (59%). De forma semelhante, a situação envolvendo trabalhos realizados em equipe com atores de distintas gerações obteve a concordância majoritária do grupo (84%) quanto a favorecer o compartilhamento do conhecimento.

Contudo, houve a discordância do grupo (74%) quanto ao questionamento sobre diferenças geracionais terem influenciado negativamente na obtenção de conhecimento entre os colegas consultores, o que reforça o sentimento de compartilhamento do conhecimento na equipe, independente das gerações etárias.

#### **5.4 Relação entre Gerações de Consultores Legislativos e Compartilhamento de Conhecimento**

A fim de colaborar na busca de respostas para a questão central da pesquisa realizada, o questionário abordou, também, os consultores legislativos sobre suas impressões pessoais atinentes ao relacionamento, por eles mantido, com seus pares.

E a avaliação dos resultados alcançados permitiu a construção do entendimento de que os integrantes daquele grupo funcional se mostravam favoráveis (89%) a que o compartilhamento do conhecimento acontecesse com indivíduos de outras gerações. Entre os grupos etários, os números foram de 91%, 89% e 74%, respectivamente para *Boomers*, X e Y. Na segmentação por gênero, 90% dos homens eram favoráveis ao tema, enquanto entre as mulheres, 83%.

Os resultados auferidos possibilitaram, também, a interpretação de que o conjunto dos consultores se vê aberto ao compartilhamento do conhecimento com os pares, independentemente de eles pertencerem a uma geração etária específica ou a um grupo de entrada determinado. Corroborando essa percepção, é de se mencionar que 69% do grupo discordou da existência de sentimentos de dificuldade em compartilhar conhecimento com consultores legislativos de outras gerações. Já na quantificação por gênero, tanto mulheres como homens apresentaram 69% de discordância para com a temática.

Contudo, os resultados levantados apontaram para a possibilidade de que haja interação mais aprofundada em grupos geracionais cujos integrantes sejam mais novos, o que está em consonância com o entendimento de Lombardía, Stein e Pin (2008), sobretudo formando nichos de afinidade, ainda que a quantidade de indivíduos desses grupos seja minoritária, pelo menos quando da pesquisa.

Quando questionados sobre a preferência de só compartilhar conhecimento com colegas do mesmo concurso, 70% divergiram da temática, particularizando que as mulheres discordaram com 73% e os homens com 68%. Mas na segmentação por gerações, é de se demarcar que entre os *Boomers* a discordância foi de 83%, enquanto entre os mais jovens foi de somente 42%, o que, uma vez mais, aponta a possibilidade de existência de interação mais próxima entre os mais novos.

Por fim, provocados a se manifestar sobre se sentem dificuldades para compartilhar conhecimento com consultores de outras gerações, 72% da equipe discordou. Uma vez mais, os *Boomers* foram mais incisivos na resposta, com 78%, dentre eles, contrários ao tema. Na segmentação por gênero, homens e mulheres apresentaram números próximos de discordância, 73% e 71%, respectivamente.

#### **6 Conclusão**

O artigo trouxe a análise da inter-relação envolvendo as gerações de consultores legislativos e o compartilhamento do conhecimento. Para tanto, foi feita pesquisa entre aquela equipe a fim de se buscar a caracterização das distintas gerações no grupo, verificando a existência

de conflitos entre os segmentos etários, além de se avaliar o impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento dentro do grupo.

Os resultados ligados à caracterização das gerações de consultores legislativos possibilitaram a elaboração de um amplo quadro da situação demográfica daquela equipe, estabelecendo quais gerações eram representadas no grupo, pormenorizando o quantitativo de indivíduos por geração singular, inclusive com distinção por sexo. Outros dados que puderam ser mensurados foram o número de integrantes pertencentes a cada geração, separados por concurso de entrada na função de consultor legislativo, além da distribuição de titulação acadêmica entre os integrantes da carreira.

Atinente aos conflitos geracionais envolvendo os consultores legislativos, os dados apurados com a aplicação do instrumento de pesquisa permitiram segmentar os conflitos no grupo de três formas: os existentes, os inexistentes e aqueles sem uma tendência definida.

Os resultados possibilitaram afirmar a existência do conflito de comunicação no grupo, ou seja, a maioria dos consultores pesquisados manifestou o sentimento de que os fatores comunicacionais interferem no compartilhamento do conhecimento dentro do grupo. Da mesma sorte, o conflito demográfico mostrou-se presente, a destacar que os valores, ambições e pontos de vista próprios de cada geração interferem no compartilhamento do conhecimento. Igualmente, códigos de conduta e a cultura de grupo interferem no compartilhamento do conhecimento dentre os consultores legislativos.

De maneira diversa, os dados apurados convergiram para a inexistência de conflitos tecnológicos na equipe. Inclusive, os *Boomers* foram os mais céticos quanto a este ponto, o que, de certa forma, refuta a ideia de os mais velhos serem avessos à tecnologia. Já sobre sentimentos de discriminação/segregação atrelados à questão geracional, o grupo manifestou, também, contrariedade à existência desse tipo de conflito entre eles. Na mesma linha, houve uma maioria discordante atinente a conflitos de competitividade influenciarem no compartilhamento de conhecimento na equipe.

Os conflitos que não tiveram uma definição de tendência demarcada na análise dos dados obtidos foram os de adaptação tecnológica, integração e tempo de serviço. Tanto a adaptação a novas tecnologias, como as possibilidades de integração na equipe e, também, as influências no tempo de trabalho não se mostraram temas de destaque no conjunto dos consultores legislativos.

Sobre o impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento os resultados foram positivos para a existência de uma cultura cooperativa entre a equipe, envolvendo confiança, honestidade e integração, com o destaque de que quanto mais novo o respondente, mais forte foi essa percepção. De forma semelhante, a existência de uma linguagem comum grupal, a favorecer o compartilhamento, foi destacada por mais da maioria dos respondentes. De outra sorte, o conjunto dos consultores não firmou posição sobre a percepção de que diferenças geracionais poderiam interferir no compartilhamento de experiências que

levassem ao surgimento de novos conhecimentos na equipe.

A equipe foi favorável à transferência de conhecimento por meio de observação e imitação de práticas de conhecimento, confirmando que a troca de experiências entre eles constitui fator motivador à socialização do conhecimento, consoante o entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997), sobretudo entre os mais novos. Já sobre a existência de ambiente de interação entre as gerações de consultores, bem como sobre os trabalhos envolvendo a atuação conjunta de indivíduos de gerações diferentes, em ambos os casos a equipe mostrou-se favorável a que esses fatores favoreçam o compartilhamento do conhecimento.

Por fim, sobre a construção de uma resposta à pergunta central da pesquisa, os resultados permitiram aferir que os consultores legislativos são favoráveis, em sua grande maioria, a ocorrência de compartilhamento do conhecimento entre indivíduos de gerações diferentes. Digno de destaque que eles se veem abertos a que tal compartilhamento aconteça independentemente da geração etária ou do grupo de concurso dos colegas com quem necessitem interagir. Logo, não apresentam sentimentos de dificuldade em compartilhar conhecimento com os pares de outras gerações.

A pesquisa singularizou que o grupo não tem preferência demarcada sobre somente compartilhar conhecimento com colegas do mesmo concurso de entrada, ratificando o sentimento negativo quanto à existência de dificuldade, perante o todo, em compartilhar conhecimento com consultores de outras gerações.

## Referências

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Relatório sobre perfil demográfico dos consultores legislativos**. Documento interno. [Planilha eletrônica]. Brasília, Câmara dos Deputados, DEPE/COREH, 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Resolução nº 48, de 26 de agosto de 1993. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/rescad/1993/resolucaodacamaradosdeputados-48-26-agosto-1993-321538-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Resolução nº 28, de 20 de maio de 1998. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/1998/resolucaodacamaradosdeputados-28-20-maio-1998-321132-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Regimento Interno da Câmara dos Deputados** [recurso eletrônico]: aprovado pela Resolução n. 17 de 1989 e alterado até a Resolução n. 12, de 2019. – 21. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2020. (Série legislação; n. 2). Disponível em: <<https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/18847>>. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988, 292 p.

CHOO, Chun W. Aprendizado como Inteligência Organizacional. *In: Aprendizado*

**Organizacional:** Fundamentos e abordagens multidisciplinares, v.1. Curitiba: Ibpe, 2011, p. 33-54.

CORDEIRO, Helena Talita Dante; FREITAG, Bárbara Beatriz; FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A Questão das Gerações no Campo da Gestão de Pessoas: Tema Emergente? **Recape-Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 3, n. 2, mai/jun/jul/ago 2013. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16531/12409>>. Acesso em: 12 out. 2020.

COSTA, Lucia de F. L. G da; MENDONÇA, Cláudio M., RODRIGUES JÚNIOR, Gio vani, ARAÚJO, Maria V. P. e ALLOUFA, Joméria M. L. **Conflitos Organizacionais entre Gerações:** Um Estudo Empírico com a Equipe de Desenvolvimento de Software do IFRN. **HOLOS**, v. 4, 2014, p. 361-374. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/898>>. Acesso em: 12 out. 2020.

COSTA, Sérgio Paulo Muniz. Cultura Organizacional nas Empresas e nas Instituições. *In: Aprendizado Organizacional: Fundamentos e abordagens multidisciplinares*, v.1. Curitiba: Ibpe, 2011, p. 213-245.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 168 p.

FARIA, Flávio Freitas. A Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados aos Quarenta Anos de sua Existência. *In: BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 40 anos de Consultoria Legislativa: Consultores Legislativos e Consultores de Orçamento*. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011, p. 71-86. (Série obras comemorativas. Homenagem, n. 1).

GREGGIANIN, Eugênio; SANTA HELENA, Eber Zoehler; TAVARES, José Fernando Consentino; SANCHES, Osvaldo Maldonado; RIBEIRO, Romiro. A Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira da Câmara dos Deputados. *In: BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 40 anos de Consultoria Legislativa: Consultores Legislativos e Consultores de Orçamento*. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011, p. 115-196. (Série obras comemorativas. Homenagem, n. 1).

HORTA, Anderson Braga. Breve Memória sobre o Assessoramento Legislativo na Câmara dos Deputados. *In: BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 40 anos de Consultoria Legislativa: Consultores Legislativos e Consultores de Orçamento*. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011, p. 27-49. (Série obras comemorativas. Homenagem, n. 1).

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. **A Geração Y no Trabalho:** como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. **Políticas para Dirigir a los Nuevos Profesionales: Motivaciones y Valores de la Generación Y**. Madrid: IESE Business School - Universidad de Navarra, Documento de Investigación DI-753, maio 2008. Disponível em: <<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2020.

LOTH, Guilherme Blauth; SILVEIRA, Nereida. Etarismo nas Organizações: Um Estudo dos Estereótipos em Trabalhadores Envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, ago. 2014, p. 65-82. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273531662005.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2020.

MANNHEIM, Karl. *Das Problem der Generationen. Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie*, VII, heft-2, 1928, 157-185.

MELO, José Airton Mendonça de; SOUZA, Leila de Fátima. Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas. **Rev. Negócios em Projeção**, v. 3, n. 2, nov. 2012, p. 49-65.

Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/257/174>>. Acesso em: 12 out. 2020.

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

PAIVA, Simone Bastos; SOUZA, Bruna Stefhany Pereira de. O Compartilhamento do Conhecimento no Ambiente Acadêmico: uma análise a partir da percepção de docentes universitários. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 8, n. 3, 2009.

REIS, Marcos Antônio. **Relação entre Gerações de Consultores Legislativos e Compartilhamento de Conhecimento**. Dissertação de mestrado. Brasília: Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2017, 191p. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/35120>>. Acesso em: 12 out. 2020.

RODRIGUES, Ricardo José Pereira. A Consultoria Legislativa e a Difusão de seu Modelo de Assessoramento Institucional do Poder Legislativo. *In*: BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **40 anos de Consultoria Legislativa: Consultores Legislativos e Consultores de Orçamento**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011, p. 87-102. (Série obras comemorativas. Homenagem, n. 1).

SANTOS, Flávia Pessoa; MOURÃO, Gabriela Horta Barbosa; RIBEIRO, Guilherme Wagner. Poder Legislativo e suas Consultorias Institucionais. Belo Horizonte, **Cad. Esc. Legislativo**, v. 9, n. 14, jan./dez. 2007, p. 133-152. Disponível em: <<https://dspace.almg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/11037/5326/5326.pdf?sequence=3#page=135>>. Acesso em: 12 out. 2020.

SILVA, Luiz Mário Ribeiro. **Os Papéis de Liderança no Contexto do Assessoramento Parlamentar**. [Monografia]. Brasília: Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2011, 83 p. Disponível em: <<http://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/7349>>. Acesso em: 12 out. 2020.

STEVENSON, Willian J. *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Harbra, 2001.

SULLIVAN, Sherry E.; FORRET, Monica L.; CARREHER, Shawn M.; and MAINIERO, Lisa A., *Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes* (2009). **Business Faculty Publications**, Paper 62, 2009. Disponível em: <<http://digitalcommons.fairfield.edu/business-facultypubs/62>>. Acesso em: 12 out. 2020.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **RAC**, v. 10, n. 2, abr/jun 2006, p. 75-94.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman, 2001, 2. Ed.

Artigo submetido em: 2020-10-12

Artigo reapresentado em: 2020-11-16

Artigo aceito em: 2020-12-19