



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

Marcos Antônio Reis¹
Roberto Campos da Rocha Miranda²

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 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 Introducción

La sociedad actual vivencia una distinta realidad demográfica. En la actualidad, las personas viven y trabajan más, lo que lleva a la coexistencia de varias generaciones etarias, afectando diversas dimensiones de la vida en comunidad. En el ambiente de trabajo no sería diferente. Al final, cinco generaciones se interrelacionan en el ámbito organizacional, con cada una demarcando su área de influencia, generando embates de interés.

La Cámara de Diputados, perteneciente a la Administración Pública, también enfrenta la convivencia de diferentes generaciones en sus cuadros. Así, este trabajo³ se propone responder a la pregunta “¿Cuál es la relación entre las generaciones de consultores legislativos y el intercambio de conocimiento?” (REIS, 2017, p. 23). Para ello, se buscó caracterizar a las generaciones de consultores legislativos, además de verificar la existencia de conflictos entre las diferentes generaciones dentro de aquel equipo laboral, así como también evaluar el impacto de las diferencias generacionales en el intercambio del conocimiento dentro del grupo.

Así, fue hecho un relevamiento ante el Departamento de Personal de la Cámara de Diputados (Depes), además de la aplicación de instrumento de estudio entre todos los ocupantes

¹ Analista Legislativo en la Cámara de los Diputados, graduado en Estudios Sociales y posgraduado en Gestión Pública Legislativa por el Cefor. Master Profesional en Poder Legislativo por el Cefor. Correo electrónico: marcos.reis@camara.leg.br

² Master y Doctor en Ciencia de la Información por la Universidad de Brasilia. Profesor del Master Profesional en Poder Legislativo por el Cefor. Correo electrónico: roberto.rocha@camara.leg.br

³ El artículo refleja la disertación “Relación entre generaciones de Consultores Legislativos y Intercambio del Conocimiento” (REIS, 2017), realizada en el ámbito del Master Profesional en Poder Legislativo, promovido por el Centro de Formación, Entrenamiento y Perfeccionamiento (Cefor), de la Cámara de Diputados

del cargo de consultor legislativo a fin de obtener las informaciones necesarias para la consecución de los objetivos propuestos.

En este artículo, se condensa el referencial teórico sobre generaciones etarias y de tiempo de servicio, así como se aborda el entendimiento ligado al intercambio del conocimiento, destacando la socialización del conocimiento, además de describir la Consultoría Legislativa de la Cámara de Diputados. Después de ello, se aborda la metodología utilizada y, por último, se explican los principales hallazgos a que se arribó.

2 Soporte Teórico

Preliminarmente, se debe destacar la prevalencia de la producción académica norteamericana sobre el estudio de las generaciones, delimitando las balizas conceptuales que guían los estudios sobre el tema en aquella sociedad. Conforme Cordeiro, Freitas y Albuquerque (2013), ese hecho indica los conflictos existentes en la transposición de definiciones, ejemplos y parámetros extranjeros al intentarse estudiar el asunto de las generaciones desde la óptica de otra nacionalidad.

Según Cordeiro *et al* (2013), generación por cohortes es aquella en que se observa la ligación de un determinado grupo de personas que comparten un mismo tiempo de trabajo en una empresa. Así, las relaciones entre ese tipo generacional ocurren en el nivel de diferentes resultados del empleo y de las experiencias de socialización ocurridas en el medio organizacional.

En cuanto a la generación por edad, en la visión de Mannheim (1928), grupos generacionales son compuestos por elementos que poseen la experiencia de vivenciar eventos o hechos históricos de gran relieve durante su proceso de socialización. Ya para Cordeiro *et al* (2013), el término generaciones se relaciona con el análisis de la filiación de individuos en un grupo etario que comparte recuerdos grupales en sus años formativos. En esos grupos, las relaciones entre las distintas generaciones relativizan las diferentes actitudes y valores en lo que se refiere al trabajo y empleo.

En este artículo, se optó por la delimitación temporal utilizada por Sullivan, Forret, Carreher y Mainiero (2009), así como la nomenclatura adoptada por Lipkin y Perrymore (2010) para la construcción del entendimiento comprendiendo a las cinco generaciones que, actualmente, coexisten: los Veteranos, nacidos entre 1922 y 1945; los *Boomers*, nacidos entre 1946 y 1964; la generación X, formada por los nacidos entre 1965 y 1983; la generación Y, nacidos entre 1984 y 2002. Por exclusión, la generación aquí llamada Z son los nacidos desde 2003 hasta una fecha próxima al presente.

A fin de posibilitar una caracterización mínima de esos cinco grupos, serán presentadas informaciones sobre el origen del nombre de la generación, como era el mundo cuando nacieron sus integrantes, los eventos marcantes para la generación, además de la actitud laboral comportamental y de la visión que tiene de la organización en que trabajan:

- a) Los Veteranos, del latín *Veteranus*, término militar para soldado, son aquellos que nacieron entre las dos grandes guerras, y luego la explosión de las bombas atómicas en Japón constituyó el evento histórico marcante para sus integrantes. Para ellos, el trabajo es cumplir obligaciones, de donde proviene una fidelidad eterna a la organización en que trabajan.
- b) Los *Boomers*, término ligado a la expresión “explosión de bebés”, nacieron inmediatamente después de la 2ª Guerra Mundial, muy influenciados por la Guerra de Vietnam y la llegada del hombre a la luna. Sus integrantes presentan cierto desequilibrio entre la vida personal y la profesional, lo que determina una lealtad y apego a las organizaciones en que trabajan, sobre todo mientras esperan una promoción.
- c) Los integrantes de la generación X, cuyo origen se remonta al asesinato del líder norteamericano Malcon-X, nacieron cuando la Guerra del Vietnam estaba iniciándose, vivenciando el ápice de la Guerra Fría, además de la caída del muro de Berlín y del surgimiento del SIDA. Sus integrantes se preocupan por la búsqueda del equilibrio entre la vida personal y la profesional, a pesar de ver a la estabilidad en el empleo como una cosa del pasado.
- d) Los individuos de la generación Y, nombre originario del término *Young*, nacieron cuando Apple lanzó el Macintosh y el transbordador espacial Challenger explotó por los aires. El ataque terrorista del 11 de septiembre a los EUA fue el hecho marcante para sus integrantes. Es un grupo cuyos individuos son dependientes de incentivos, elogios y recompensas, presentando fidelidad a proyectos y a la conducción, pero no a la organización en que trabajan, la cual, inclusive, debe ser ética, así como tiene que prever la flexibilización de horarios y normas.
- e) Los integrantes de la generación Z, nombre originario del término *Zapping*, nacieron después del ataque terrorista al World Trade Center, en Nueva York, siendo la convergencia tecnológica, en especial con la telefonía, lo que los ha marcado. El trabajo, para ellos, se mezcla con la vida doméstica y social, además de tener que dar placer. Ellos no se interesan por el trabajo de oficina, al contrario, quieren trabajar con integración a la vida familiar y social.

En lo que atañe a los conflictos organizacionales ligados a las generaciones, Costa *et al* (2014) explicitan que puede haber tanto aquellos constructivos como destructivos. Los primeros promueven más espontaneidad y comunicación entre las personas, estimulando cambios y la creatividad dentro de un equipo. Los destructivos, por su lado, entorpecen el desempeño de un grupo, interfiriendo de forma negativa en la dinámica interna, además de perjudicar objetivos y metas organizacionales.

Ahondándose sobre algunos conflictos organizacionales, aquellos ligados a la comunicación demarcan los dialectos propios asumidos por cada grupo etario. Conforme Lipkin y Perrymore (2010), actualmente esos conflictos son una consecuencia del avance tecnológico que posibilita, sobre todo entre las generaciones Y y Z, el surgimiento de lenguaje propio de esos grupos, ocasionando fricciones con los demás grupos etarios, sin mencionar el informalismo, incongruencias gramaticales y transmisión de ideas inexactas presentes en la comunicación entre ellos.

Sobre los conflictos demográficos⁴, directamente influenciados por la distancia entre las edades de integrantes de un grupo, según Cordeiro *et al* (2013), cuando ligados a las relaciones entre conductores y subordinados, pueden interferir en las actitudes, comportamientos y en el desempeño laboral del equipo, en especial si los más jóvenes asumen puestos de comando. En la visión de Lombardía, Stein y Pin (2008), ese tipo de conflicto puede delimitar el surgimiento de una tendencia de individuos de la misma edad querer relacionarse más entre los iguales, formando grupos cerrados.

Sobre los conflictos culturales, Melo y Souza (2012) los delimitan en cuanto a los distintos valores, ambiciones y puntos de vista adoptados por los diversos grupos de edad, lo que es una consecuencia de la velocidad de los cambios en la sociedad, además de factores históricos, sociales, geográficos etc. En este campo se encajan los conflictos tecnológicos, lo que para Costa *et al* (2014) se circunscribe en las distintas percepciones entre los grupos etarios sobre los avances traídos por la moderna tecnología. Esos factores evitan, también, el conflicto de adaptabilidad, al final tanto los más antiguos se ven en la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y culturales traídos por los más nuevos, como estos carecen de adaptación para con los tradicionales modelos jerárquicos que aún son la realidad en muchas organizaciones (LOTH; SILVEIRA, 2014).

En la visión de Costa *et al* (2014), el conflicto de integración tiene que ver con las diferencias de opiniones, pensamientos e intereses que surgen y se amplifican en la interrelación cotidiana entre las diversas generaciones. Ese punto está próximo del conflicto de discriminación o segregación, lo que, en la visión de Loth y Silveira (2014), se relaciona tanto con los ancianos que se sienten dejados atrás por los más nuevos, como estos al sentirse menospreciados por la poca experiencia que aportan.

En ese particular, existe el conflicto de tiempo de servicio, el cual, consonante con Loth y Silveira (2014), está ligado a la diferenciación entre trabajadores con más tiempo de trabajo en relación a aquellos que llegaron hace menos tiempo, lo que trae inseguridad y tensiones entre los

⁴ En este artículo, los conflictos demográficos se circunscriben a las diferencias etarias envolviendo individuos integrantes de un mismo equipo laboral, al generar dificultades de plena relación en el grupo, no raro ocasionando la prevalencia de mayor interacción entre individuos de edad aproximada. Ese concepto merece ser destacado, dado que el equipo estudiado presenta un variado espectro etario.

grupos. Ese escenario, inclusive, facilita aquello que Costa *et al* (2014) llaman conflictos de competitividad; al final, cada generación querrá resaltar sus gamas de objetivos, comportamientos y actitudes, no raro, provocando choques con los particularismos presentados por los otros grupos generacionales.

En la visión de Paiva y Souza (2009), las organizaciones están, cada vez más, optando por un modelo de gestión guiado por el conocimiento derivado de las transformaciones ocurridas en la sociedad. Esas organizaciones están evolucionando de un paradigma de gestión enfocado en recursos tangibles hacia aquellos intangibles, como resultado de los cambios contemporáneos y de nuevas variables, como el conocimiento, la información, la tecnología de la información, competencias emergentes, creatividad y aprendizaje.

En esa línea, conforme Paiva y Souza (2009), uno de los objetivos principales en los procesos de Gestión del Conocimiento es que los individuos desarrollen y absorban conocimientos a fin de poder aplicarlos en las más variadas situaciones que lo exijan, así como en la solución de los desafíos que se presenten. Como consecuencia directa, el proceso de intercambio del conocimiento posibilita su difusión y la generación de nuevos conocimientos, a la vez que, con su almacenamiento, él puede ser accesible, en el futuro, para distintos individuos, siempre que necesario, posibilitando que se produzca un ciclo virtuoso en su uso.

En la visión de Paiva y Souza (2009), colectividades que tengan la influencia de vínculos facilitadores, representados por la confianza, por la lealdad, por la honestidad, o sea, por una cultura grupal integrativa, son favorables al intercambio del conocimiento. Es en este diapásón que se encaja el pensamiento de que “personas que comparten la misma cultura de trabajo pueden comunicarse mejor y transferir conocimiento de forma más eficaz que aquellas que no tienen una cultura en común” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 121).

En el entendimiento de Choo (2011), las organizaciones acumulan, en tesis, riqueza de know-how y experiencia a lo largo de su existencia. Sin embargo, el acceso y la aplicación del conjunto de ese conocimiento acumulado son dificultados por el hecho de que considerable parte de la experiencia adquirida estaría en las mentes de los empleados, no siendo fluida su comunicación. Por otra parte, el conocimiento creado en una contextualización específica puede no ser aplicado en otra situación semejante de forma tan simple. Yace aquí el porqué de la importancia de la gestión del conocimiento poseído por una organización, en especial incentivando el intercambio del conocimiento entre sus miembros.

Para Costa (2011), intercambio y cooperación caminan juntos. Según él, cooperar presupone la existencia de la confianza, en primer lugar, en sí mismo, superando el temor del declive de poder ante un ambiente de incertezas o cambios. Por eso, personas u organizaciones pueden cooperar más fácilmente con sus respectivos semejantes cuando ven anticipadamente beneficios y no se sienten amenazadas por el otro.

Por otra parte, para Davenport y Prusak (1998), el cambio espontáneo y no estructurado

del conocimiento se constituye en uno de los grandes diferenciales en una organización. Los autores dejan de lado la creación de una estructura formalizada que posibilite la aproximación de las personas, con el objetivo de posibilitar el intercambio del conocimiento. A pesar de ello, valorizan, igualmente, las situaciones informales de intercambio del conocimiento, como lo que ocurre en ferias, fórums, talleres, seminarios, cursos de capacitación, etc., y hasta incluso a la hora del cafecito, destacándose los momentos de intercambio espontáneo del conocimiento. Ese escenario es corroborado con Paiva y Souza (2009), quienes sostienen que encuentros fortuitos pueden permitir a los individuos compartir ideas, informaciones sobre proyectos de trabajo y opiniones variadas sobre asuntos en debate en un grupo.

Para Nonaka y Takeuchi (1997), el conocimiento puede ser dividido en explícito y tácito. El primero se refiere a aquel pasible de ser articulado por medio del lenguaje formal, como en un texto escrito, una construcción matemática, etc., por ende, pasible de almacenamiento. El conocimiento tácito, por su lado, presenta mayor dificultad de articulación en un lenguaje formal, englobando el conocimiento personal integrado al conjunto de experiencias poseídas por un individuo, siendo influenciado por factores intangibles como creencias personales, perspectivas y sistemas de valor. En la visión de Paiva y Souza (2009), el carácter abstracto torna el intercambio del conocimiento tácito algo más complejo de ser medida.

Por otra parte, Tonet y Paz (2006), aseveran que el conocimiento tácito es algo creado y desarrollado a lo largo de la existencia de las personas, por la agregación de experiencias que van acumulándose, sea en la familia, en el trabajo, en los estudios, sea en los momentos en que asumen roles sociales. Para las autoras, el contacto con las más diversas situaciones y problemas posibilita desvendar soluciones que quedan guardadas en la mente humana, pudiendo ser perfectamente adaptadas a otras situaciones similares, aunque recibiendo pequeños ajustes.

Específicamente en el ámbito público, Batista (2012) indica que la efectividad de la Gestión del Conocimiento puede auxiliar a las organizaciones a enfrentar nuevos desafíos, implementando prácticas innovadoras de gestión y, consecuentemente, mejorando la calidad de los procesos, productos y servicios públicos en beneficio del ciudadano-usuario y de la sociedad, como un todo. Para el autor, la Gestión del Conocimiento puede ser utilizada para aumentar la capacidad organizacional y alcanzar la excelencia en gestión pública por medio de la mejoría de los procesos internos, del desarrollo de competencias esenciales, así como del planeamiento de estrategias innovadoras, en consonancia con la eficiencia prescrita en el Art. 37 de la Constitución Federal (BRASIL, 1988).

Para Tonet y Paz (2006), en el ámbito organizacional, el intercambio del conocimiento es una forma de asegurar que los colaboradores compartan unos con los otros el conocimiento que poseen, garantizando la diseminación y posesión del conocimiento necesario dentro de las organizaciones. Por otra parte, las autoras prescriben que, para el grupo de los trabajadores, compartir el conocimiento poseído es una manera de auxiliar en la consecución de la necesidad

de continuamente aprender, lo que es un imperativo para cada profesional interesado en estar siempre cualificado para las actividades que se proponga realizar.

No existe un consenso en relación a lo que sea o cómo ocurre el intercambio del conocimiento entre los individuos. Pero entre la totalidad de los autores, un punto de convergencia tiene que ver con la existencia de un lenguaje común que envuelve a los individuos que actúan en las organizaciones. Sin ese factor, muy poco sirve a emisores del conocimiento traspasar su conocimiento si los probables receptores no se encuentran aptos para decodificaren el mensaje enviado (TONET; PAZ, 2006). En el mismo diapasón, Davenport y Prusak (1998, p. 119) delinear que “un aspecto importante del éxito de cualquier proyecto de transferencia del conocimiento es el lenguaje común de los participantes”.

Para Davenport y Prusak (1998), el acto de traspasar el conocimiento comprende dos acciones distintas. La primera se relaciona con la transmisión del conocimiento por medio del envío o de la presentación de un nuevo conocimiento a un receptor potencial. En un segundo momento, es necesario que haya más que el recibimiento por parte del destinatario del conocimiento, siendo imprescindible que ocurra la absorción del nuevo conocimiento por quien lo recibió, sea una persona singular, sea un grupo. En la visión de aquellos autores, “si el conocimiento no fuere absorbido, él no habrá sido transferido. La mera disponibilidad del conocimiento no es transferencia” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 123).

Y Davenport y Prusak (1998) van más allá aún, al enfatizar que la transmisión y la posible absorción de conocimiento no tienen la menor utilidad si el nuevo conocimiento no promueve algún cambio de comportamiento o, entonces, no conduce a pensamientos que lleven a una nueva actitud comportamental. Ese pensamiento está en línea con lo postulado por Drucker (2011, p. 194) al expresar que “el valor del conocimiento de la sociedad del conocimiento, justamente por ser conocimiento solamente cuando aplicado en la práctica, resulta de la situación y no de su contenido”.

Para Nonaka y Takeuchi (1997), aquel que posee un conocimiento y lo transmite está compartiendo el conocimiento de que dispone. Quien, en cambio, eventualmente viene a asimilarlo, habrá experimentado la creación de un nuevo conocimiento en sí mismo. Es con esa filosofía que aquellos autores sostienen que el conocimiento creado se hace por la interacción y conversión habida entre el conocimiento tácito y el explícito, conforme a continuación:

- Conocimiento tácito en conocimiento tácito – socialización;
- Conocimiento tácito en conocimiento explícito – externalización;
- Conocimiento explícito en conocimiento explícito – combinación; y,
- Conocimiento explícito en conocimiento tácito – internalización.

Según Nonaka y Takeuchi (1997, p. 69), “la socialización es un proceso del intercambio de experiencias y, a partir de allí, de la creación del conocimiento tácito, como modelos mentales

o habilidades técnicas compartidas”. Para los autores, la experiencia es primordial para la adquisición del conocimiento tácito, y al ser compartida posibilita la proyección interna del proceso de razonamiento del individuo que la compartió. La “externalización es un proceso de articulación del conocimiento tácito en conceptos explícitos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71), momento en que el conocimiento tácito se transforma en conocimiento explícito, en general en la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos, teniendo el diálogo o la reflexión colectiva un rol de importancia en el proceso.

Con la combinación ocurre la sistematización de conceptos en un sistema de conocimientos. En el entender de los autores, “ese modo de conversión del conocimiento significa la combinación de conjuntos diferentes de conocimiento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75). Esto es, los individuos comparten y combinan conocimientos que estén explicitados por medio de documentos, bancos de datos, etc., lo que favorece la creación de nuevos saberes.

Por último, la “internalización es el proceso de incorporación del conocimiento explícito en el conocimiento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77). Esto se concreta en el momento en que se internaliza el nuevo conocimiento tácito en las mentes de las personas, sea en la forma de modelos mentales capturados, sea con el conocimiento técnico, el cual fue compartido en la socialización, en la externalización o en la combinación anteriormente citadas, permitiendo la creación de activos intangibles valiosos para el nuevo poseedor del conocimiento.

Según Nonaka y Takeuchi (1997, p. 80), esas cuatro formas de intercambio y consecuente creación de conocimiento no ocurren aisladamente; al contrario, se interrelacionan creando lo que ellos llaman un “espiral del conocimiento”. Esto es, la socialización posibilita el surgimiento de un ambiente de interacción entre los individuos que contribuye para el intercambio de experiencias y modelos mentales singulares de los miembros. Ya la externalización, a su vez, es producto del diálogo o de la reflexión colectiva habida, lo que, para aquellos autores, sería el conocimiento conceptual.

Con la combinación, Nonaka y Takeuchi (1997) ven a la aglutinación de los conocimientos recién creados en las fases anteriores, con los saberes ya existentes y conocidos, posibilitando el surgimiento de un conocimiento nuevo y sistémico. La internalización se reporta al hecho de que todo el conocimiento producido dentro del espiral pasa a ser parte del intelecto de los integrantes del grupo, o sea, incrementando el patrimonio de conocimientos tácitos de los individuos, caracterizando el conocimiento operacional.

También en la inteligencia de Nonaka y Takeuchi (1997), al producirse la interacción entre los conocimientos explícito y tácito, hay una fuerte posibilidad de surgimiento de la innovación, lo que atiende a otro pensamiento de los autores sobre el hecho de que la creación del conocimiento en las organizaciones se manifiesta por medio de un intercambio continuo y dinámico entre aquellos dos tipos de conocimiento. Este compartir posibilita la creación del conocimiento organizacional, favoreciendo así el reinicio del proceso de la espiral del

conocimiento. Entonces, cuando la mayoría de los individuos constituyentes de una organización comparte un modelo mental, el conocimiento tácito pasa a ser parte de la cultura organizacional colectiva.

Conforme Davenport y Prusak (1998), la transferencia de conocimiento que ocurre de forma masiva por entre los grandes conglomerados globales de la actualidad sólo se da por medio de las herramientas puestas a disposición por los avances obtenidos con la tecnología de la información. Sin embargo, para los autores, los valores, normas y comportamientos que integran el aspecto cultural organizacional determinan el nivel de éxito del intercambio del conocimiento dicho relevante, siendo que aún con el advenimiento del arsenal tecnológico moderno, el intercambio del conocimiento es, en esencia, un proceso comunicacional. Así, el acto de conversar se manifiesta como el modo por el cual los trabajadores del conocimiento descubren aquello que saben, comparten el conocimiento poseído y, así, consiguen crear conocimiento inédito para las organizaciones.

3 Consultoría Legislativa de la Cámara de Diputados

En Brasil, el Poder Legislativo es ejercido, en el ámbito federal, por el Senado Federal y por la Cámara de Diputados. Esta es compuesta por 513 representantes electos, los cuales se sirven de una estructura burocrática a fin de dar el soporte para que puedan desempeñar su rol de la manera más eficiente posible. Según Santos, Mourão y Ribeiro (2007), ambas casas legislativas tienen una estructura de consultoría institucional, de naturaleza eminentemente técnica, en que los servidores contratados a través de concurso deben buscar la exención, a fin de no permitir que el trabajo allí desarrollado sufra influencias por sus convicciones político-ideológicas. Para los autores, una consultoría institucional funciona como la memoria de la Casa, garantizando la continuidad de los trabajos, aun habiendo renovación de los cuadros políticos en cada legislatura, evitando que las discusiones ya entabladas retornen al punto inicial.

En la Cámara de Diputados existe la Consultoría Legislativa (Conle) y la Consultoría de Presupuesto y Fiscalización Financiera (Conof). Según Faria (2011), cabe a la Conle la prestación de todo el asesoramiento que sea necesario para el debido ejercicio de las funciones de representantes electos por el pueblo ante el Congreso Nacional. Para Greggianin *et al* (2011), la Conof es el órgano competente que presta el apoyo institucional en las materias de ámbito presupuestario y financiero que tramitan en aquella Casa Legislativa.

Específicamente sobre la Consultoría Legislativa, su funcionamiento está previsto en el Art. 275, en el Capítulo V, Título IX, del Reglamento Interno de la Cámara de Diputados (BRASIL, 2020), en que establece el “sistema de consultoría y asesoramiento institucional unificado de la Cámara de Diputados”. En ese sentido, conforme Greggianin *et al* (2011), las actividades conducidas por los órganos de consultoría y asesoría institucional de la Casa de las Leyes tienen característica singular, en la medida en que se ofrece al conjunto de los Diputados

Federales, independientemente de su postura partidaria, el conocimiento poseído por los consultores legislativos.

En la visión de Faria (2011), los parlamentarios no son – y tampoco conseguirían ser – especialistas en toda y cualquier materia que sea objeto de discusión en el ámbito del Congreso Nacional. De esa realidad deviene la necesidad de los parlamentarios de obtener asesoramiento técnico ofrecido por quien, siendo especialista, tenga condiciones de seleccionar las fuentes de información y, por medio de ellas, condensar el contenido relevante que pueda ser asimilado y evaluado por aquellos actores políticos.

Las informaciones relacionadas al funcionamiento de la Consultoría Legislativa fueron consolidadas con la Resolución N° 48 (BRASIL, 1993). El artículo 2° de aquella normativa enumera las competencias establecidas para la entonces denominada Asesoría Legislativa:

- I - sugerir alternativas para la acción parlamentaria y legislativa, pertinentes al asesoramiento requerido;
- II - elaborar minutas de proposiciones o adecuarlas a la técnica legislativa;
- III - realizar estudios y atender consultas sobre asuntos estrictamente vinculados al ejercicio del mandato Legislativo, en el ámbito del Congreso Nacional;
- IV - redactar minutas de pronunciamientos parlamentarias destinadas a la participación del Diputado en sesiones y eventos especiales derivados del ejercicio del mandato, limitadas individualmente a un pedido por semana, excluidos de ese cómputo los discursos de Gran Expediente;
- V - atender a las necesidades de Consultoría o asesoramiento a las Comisiones;
- VI - ejecutar trabajos técnicos que le fueren solicitados por la Administración;
- VII - elaborar normas de ámbito interno y recomendaciones con vistas al desempeño de sus actividades y al perfeccionamiento de la técnica legislativa;
- VIII - desarrollar, integrar o acceder a bases de datos y sistemas de búsqueda e información relacionados con los Núcleos Temáticos de Consultoría y Asesoramiento, respetadas las normas de informática de la Casa;
- IX - organizar y mantener registro o compartir archivos de datos sobre personas físicas y jurídicas acreditadas para prestar Consultoría especializada, para eventual contratación por la Cámara de Diputados;
- X - participar del planeamiento de las actividades de mejoramiento técnico-profesional y científico del cuerpo de Consultores y Asesores Legislativos (BRASIL, 1993).

Por medio de la Resolución N° 28, de 1998 (BRASIL, 1998), la denominación Asesoría Legislativa fue alterada por Consultoría Legislativa. En consonancia con el entendimiento de Rodrigues (2011), el campo especial de trabajo del órgano se encuentra en las actividades de asesoramiento presencial realizado en las variadas comisiones existentes en la Cámara de Diputados, además de la atención a las solicitudes de elaboración legislativa diversas, derivadas de los parlamentarios. Para el autor, es un modelo de asesoramiento que posibilita un enfoque multidisciplinario en asuntos cada vez con mayor complejidad.

Digna de destacar es la diferenciación esbozada por Greggianin *et al* (2011) en cuanto a las funciones de asesoramiento y consultoría. Para los autores, la función de asesorar es la tarea reglamentaria de prestación de apoyo a las demandas derivadas de los parlamentarios y de los colegiados por ellos integrados, particularmente cuando aquellos están investidos en el cargo de

relatores de proposiciones. El consultor-asesor designado actúa en el asesoramiento y elaboración de minutas de proposición, cuya autoría será del Diputado demandante del trabajo, no habiendo defensa de cualquier posicionamiento propio de la parte del consultor, antes reforzando los argumentos que corroboren el alcance de los objetivos propuestos por el demandante.

Por otra parte, el ejercicio de la función de consultoría es aquel en que el ocupante del cargo puede expresar su visión particular en lo que concierne al enfoque de determinada temática que se inscriba en el campo técnico de su actuación. En ese caso, el consultor actúa en su propio nombre, deteniendo la propiedad intelectual por los estudios o notas técnicas de que sea el autor y que sean puestos a disposición a la consulta pública (GREGGIANIN *et al.*, 2011).

En la Cámara de Diputados, ya hubo cinco concursos específicos para la ocupación de vacantes en la función de consultor legislativo, que pueden ser así clasificados: Concurso de 1977 (41 vacantes), Concurso de 1985 (6 vacantes), Concurso 1989 (75 vacantes), Concurso 2002 (44 vacantes) y Concurso 2014 (53 vacantes). En cada uno de ellos había especificación de jornada de trabajo de 40 horas semanales, con asignación exclusiva en la Consultoría, siendo que en general las pruebas para consultor son realizadas en tres fases: la primera ligada a las cuestiones objetivas, la segunda fase para la elaboración discursiva de los seleccionados en la primera fase y una tercera fase de presentación de titulación académica.

En la actualidad, la Conle está integrada por 216 cargos exclusivos con la atribución de Consultores Legislativos. Ese cuantitativo está distribuido entre 22 áreas de especialización, las cuales responden por las demandas institucionales de la Casa, en un modelo de asesoramiento centralizado, actuando diferentes números de integrantes en cada una de las áreas de conocimiento existentes, bajo la supervisión de, como mínimo, un coordinador de área. A continuación, se observa la denominación y el cuantitativo de vacantes para cada área temática:

Tabla 1 – Denominación de las áreas y número de vacantes por área.

Áreas	Denominación	Vacantes por área
I	Derecho constitucional, electoral, municipal, administrativo, proceso legislativo y poder judicial	19
II	Derecho civil, procesal civil e internacional privado	10
III	Derecho tributario y tributación	13
IV	Finanzas públicas	6
V	Derecho del trabajo y procesal del trabajo	13
VI	Derecho agrario y política territorial	4
VII	Sistema financiero, derecho comercial, económico y defensa del consumidor	10
VIII	Administración pública	12

IX	Política y planeamiento económicos, desarrollo económico y economía internacional	9
X	Agricultura y política rural	7
XI	Medio ambiente y derecho ambiental, organización territorial, desarrollo urbano y regional	11
XII	Recursos minerales, hídricos y energéticos	6
XIII	Desarrollo urbano, tránsito y transportes	9
XIV	Ciencia y tecnología, comunicación social, informática, telecomunicaciones y sistema postal	10
XV	Educación, cultura y deporte	14
XVI	Salud pública y sanidad	9
XVII	Seguridad pública y defensa nacional	6
XVIII	Derecho internacional público y relaciones internacionales	6
XIX	Ciencia política, sociología política e historia	8
XX	Redacción y discurso parlamentario	16
XXI	Previsión y derecho previsional	8
XXII	Derecho penal, derecho procesal penal y procedimientos investigatorios parlamentarios	10
TOTAL		216

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

El servidor investido en el cargo de consultor legislativo actúa muchas de veces de forma solitaria, autónoma, extrayendo de sus propios estudios el conocimiento que será explicitado, o que auxiliará a un parlamentario en el plenario o en una reunión. El Art. 13 de la Resolución Nº 48, de 1993 (BRASIL, 1993), así como su párrafo único, traen más informaciones sobre el *modus operandi* que se espera de los integrantes de aquel equipo:

Art. 13. La consultoría y el asesoramiento se revisten de carácter secreto, no expresando la producción documental necesariamente posición del Órgano o de sus integrantes, desobligados estos, en cualquier caso, de compromiso institucional o personal en razón de la orientación o de la destinación dada al trabajo por el solicitante.

Párrafo único. Las obras intelectuales producidas en la Asesoría Legislativa son de titularidad y uso público de los que las encomendaron, a salvo las informaciones técnicas que, por su carácter científico o general, puedan servir de base para la ejecución de otros trabajos, así como los estudios o informes de cuño personal del Consultor o Asesor (BRASIL, 1993).

Según Horta (2011), es necesario el entendimiento de que los ocupantes del cargo de consultor deben especializarse de forma simultánea con la promoción de la expansión de su

cultura general, siendo imprescindible el dominio de conocimientos jurídicos, sobre todo en el campo del derecho constitucional y del proceso y técnica legislativa. El ejercicio de su función es hecho, en gran parte, por demanda, en un papel reactivo a las diversas solicitudes que llegan al órgano. Sin embargo, la elaboración de estudios autónomos ha presentado un crecimiento considerable a lo largo de los años.

La Consultoría Legislativa es dirigida por un integrante del cuadro de consultores, que tiene la función comisionada FC-4. Los tres directores adjuntos poseen la función comisionada FC-3. A su vez, cada una de las 22 áreas existentes tiene la figura de, al menos, un coordinador fijo, el cual posee la misma función comisionada de los demás consultores (FC-3). Así, la función de coordinación abarca, sobre todo, el control del flujo de trabajos dentro del área, revisando y celando por la calidad del conocimiento producido. Así, ese escenario funcional circunscribe un cuadro administrativo, en que se observa una típica gestión de pares (SILVA, 2011).

4 Metodología

El foco del estudio realizado abarcó el perfil cualitativo y cuantitativo de abordaje, a partir de datos que fueron proporcionados por el Depes (BRASIL, 2016) y, también, recogidos del grupo de servidores encuestados. Al amparo de Yin (2001, p. 32), se optó por un modelo de estudio empírico en que se “investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos”.

Con el fin de perseguir la construcción de las respuestas pretendidas por la investigación científica, los ejes guía del trabajo tuvieron en los consultores legislativos los actores objeto de estudio, sobre los cuales fueron recabadas informaciones oriundas del Depes (BRASIL, 2016). Esas informaciones están ligadas a la generación por edad, generación por tiempo de servicio, así como la caracterización de los integrantes del grupo en cuanto a género, formación académica poseída, además de pertenencia a cuál generación etaria y de concurso de ingreso en la carrera. Los datos fueron recogidos el 19/09/2016, cuando había 206 consultores en ejercicio.

Las variables utilizadas para la configuración del estudio abordaron las dos magnitudes que se interrelacionan teóricamente con los sujetos de estudio, los consultores legislativos: la variable teórica independiente ligada a generaciones en el trabajo y la variable dependiente relacionada al intercambio del conocimiento. Los constructos comprendieron dos grupos:

- a) Variable generaciones, cuyas subvariables se ligaban a la generación etaria, generación por tiempo de servicio, formación académica, género y conflictos organizacionales entre generaciones (entendidos como los comunicacionales, demográficos, culturales, tecnológicos, de adaptabilidad, de integración, de discriminación/segregación, de tiempo de servicio y de competitividad).
- b) Variable intercambio del conocimiento, cuya subvariable utilizada fue ligada a la

socialización, descrita por Nonaka y Takeuchi (1997), la cual se refiere a la interacción y conversión de conocimiento tácito a tácito, en un proceso de intercambio de experiencias que busca generar otros conocimientos tácitos.

Por su parte, las etapas vinculadas al relevamiento de las informaciones necesarias a la elaboración de todo el trabajo fueron dos:

- a) Análisis demográficos de los datos oficiales puestos a disposición por el Departamento de Personal de la Cámara de Diputados.
- b) Análisis de los datos obtenidos por medio de la aplicación del instrumento de estudio con los consultores legislativos, lo que comprendió la caracterización demográfica, así como el relevamiento de los conflictos organizacionales presentes entre las generaciones existentes, además de los impactos del cruzamiento de las diversas variables sobre el intercambio del conocimiento.

Para la realización del estudio, el instrumento elegido fue el cuestionario, con el objetivo de alcanzar el mayor número de encuestados entre los posibles ocupantes de los 216 cargos exclusivos de consultor legislativo existentes. Se optó, también, por mecanismo que pudiese alcanzar a la totalidad de los consultores legislativos en el ejercicio de la función, un número finito relativamente pequeño de elementos, además del hecho de estar todos ellos localizados geográficamente en un mismo lugar de la Casa del Pueblo.

Según Stevenson (2001, p. 58), “un censo importa el examen de todos los elementos de un dado grupo, al paso que el muestreo abarca el estudio de solo una parte de los elementos”. Con esta premisa, se proporcionó el acceso al instrumento de estudio a todos los individuos de la población destinataria, de la que sobrevivieron 193 cuestionarios respondidos, correspondiendo al 94% de aquel equipo funcional.

Así, el análisis y discusión de las informaciones necesarias para la búsqueda de datos que pudiesen responder a la pregunta de estudio, con vistas a atender al objetivo general y a aquellos específicos delineados en el trabajo, fueron hechas partiéndose del relevamiento de dos grandes grupos informacionales:

- a) La caracterización de las generaciones de consultores legislativos, hecha a partir de los datos obtenidos en el informe suministrado por el Departamento de Personal;
- b) La medición sobre la caracterización de los consultores legislativos, así como sobre los conflictos generacionales, además del intercambio del conocimiento, casualmente evidenciados entre las generaciones de aquel equipo funcional, hecho por medio de la aplicación del cuestionario aplicado entre sus integrantes.

5 Resultados

5.1 Caracterización de las generaciones de los Consultores Legislativos

Primero, en el encuadramiento de las distintas generaciones entre los consultores legislativos se puede notar que el uso de referenciales extranjeros en la temática generacional mereció cuidados, al final la generalización sobre el asunto no se mostró efectiva. Esta conclusión está en línea con el pensamiento de Cordeiro *et al* (2013), pues la utilización de fundamento académico producido bajo influencia de la realidad norteamericana para la caracterización amplia de las generaciones de forma desmembrada del contexto histórico y cultural del grupo estudiado generó desvíos en las respuestas alcanzadas.

Tales influencias pudieron ser vistas en la aplicación del instrumento de estudio. La utilización de cuestiones con un sesgo más objetivo de cuestionamiento permitió respuestas más certeras por parte de los consultores legislativos en relación a los parámetros indicados por la literatura. Además de tener bajos niveles de indefinición de respuestas, en cuanto a los ítems propuestos, los sujetos de estudio tuvieron gran índice de acierto en cuanto a la generación etaria a que se vinculaban.

Por otra parte, enfoques abarcando temas de remarcada complejidad subjetiva de cuestionamiento condujeron a categorizaciones desmembradas de aquellas sugeridas por la literatura. En las cuestiones con temas subjetivos, se observó que muchos consultores se identificaron con respuestas ligadas a otras generaciones, o, si no, la mayoría del equipo se ligó a una sólo respuesta, además del hecho de que la indefinición al responder fue mayor en aquellas preguntas con sesgo subjetivo.

En el estudio, el consultor mayor tenía 70 años y el más joven, 25. Entre las mujeres, aquella con edad más avanzada tenía 69 años y la más joven, 27. En cuanto al tiempo de servicio, los ocupantes más antiguos eran una consultora, con 37 años de ejercicio en el cargo, y un consultor con 28 años en la función. En ambos sexos, aquellos con menos tiempo de servicio contaban con dos meses ya trabajando.

A continuación, se observa la separación entre los integrantes del grupo en cuanto a las generaciones etarias, teniendo por base la delimitación temporal utilizada por Sullivan *et al* (2009), así como la nomenclatura adoptada por Lipkin y Perrymore (2010), conteniendo la separación por género.

Tabla 2 – Distribución de los consultores legislativos entre generaciones y por sexo.

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

Fuente: Reis (2017, p. 107).

La distribución de los consultores legislativos, en cuanto al concurso de ingreso al ejercicio de la función, los datos proporcionados por el Depes (BRASIL, 2016) indicaban un equilibrio en la distribución total de consultores legislativos entre los tres grupos formados por los concursos de 1989, 2002 y 2014, siendo del 1% el número de aquellos remanentes que ingresaron a la carrera antes de la Constitución Federal de 1988, conforme la tabla 3:

Tabla 3 – Distribución de los consultores legislativos por concurso y por sexo.

Concurso	Mujeres	%	Hombres	%	Σ Grupo	Σ %
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
Total	59	28,5	147	71,5	206	100

Fuente: Reis (2017, p. 108).

A continuación, se observa el cruzamiento de los datos ligados a la generación etaria y por concurso de entrada. Los datos revelaron que los *Boomers* vinieron perdiendo fuerza en cada nuevo concurso, pero fue el único grupo con representantes en todos los concursos. Los integrantes de la generación X, por su lado, consiguieron hacerse representar en todos los concursos realizados post Constitución Federal de 1988, y en los dos últimos contaban con más de la mayoría de los nuevos ingresantes. Como no podría ser diferente, los “Ys” sólo fueron aprobados a partir del concurso de 2014.

Tabla 4 – Cuantitativo etario por concursos para consultor legislativo.

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

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

Los datos obtenidos del Depes (BRASIL, 2016) permitieron la visualización del espectro académico entre el grupo de los consultores legislativos, según a continuación, con el detalle de que la graduación con el mayor número de incidencia era la ligada a Derecho y a las Ciencias Jurídicas y Sociales, en un total de 105.

Tabla 5 – Distribución de titulación total y entre sexo de consultores legislativos.

Titulación	Mujeres	%	Hombres	%	Σ Grupo
Superior	80	28	202	72	282
Especialización	56	25	171	75	227
Master	23	24	74	76	97
Doctorado	6	18	27	82	33
Posdoctorado	0	0	1	100	1

Fuente: Reis (2017, p. 111).

5.2 Conflictos Generacionales

El estudio demarcó la existencia entre los consultores legislativos de conflictos generacionales ligados a la comunicación, a cuestiones demográficas y a la adaptación de la cultura grupal.

Sobre el conflicto comunicacional, los resultados mostraron una tendencia de que el equipo sentía la interferencia de factores comunicacionales en el intercambio del conocimiento dentro del grupo, lo que corrobora las ideas de Lipkin y Perrymore (2010). Conforme determinado, el 63% de los encuestados reconocieron la existencia de tal conflicto, de los cuales más de la mitad eran integrantes de la generación X.

De forma análoga, sobre el conflicto demográfico, la respuesta de los consultores manifestó que los valores, ambiciones y puntos de vista propios de cada generación interfieren en el intercambio del conocimiento dentro del equipo, destacándose el hecho de que los integrantes de la generación X, así como aquellos que ingresaron al concurso de 2002, han presentado una mayor sensibilidad para con el tema. El resultado está en línea con las diferencias etarias envolviendo a integrantes de un mismo equipo laboral propuesto por Cordeiro *et al* (2013).

Sobre los conflictos culturales, en la línea del pensamiento de Melo y Souza (2012), los resultados delimitaron que el equipo encuestado, en su conjunto y en los segmentos generacionales estudiados, se posicionó sobre el hecho de que la adaptación a códigos de conducta y a la cultura de grupo de generaciones diferentes era un factor que interfería en el intercambio del conocimiento dentro del equipo, con 62% de concordancia.

De forma diversa, los resultados del estudio mostraron que los conflictos generacionales ligados a la cuestión tecnológica, a la discriminación/segregación y a la competitividad no fueron ignorados por el equipo.

Es lo que muestran los datos sobre el conflicto tecnológico (COSTA et al, 2014), en que el 68% del grupo se posicionó contrario a la existencia de un abismo tecnológico envolviendo a las distintas generaciones presente entre los consultores legislativos. Interesante resulta que los *Boomers* tuvieron el mayor porcentaje de discordancia (76%) entre sus representantes, en relación a los demás grupos etarios estudiados.

Sobre los conflictos de discriminación/segregación, contrastando con el entendimiento de Loth y Silveira (2014), el 69% de los consultores rechazaron la idea de interferencia de sentimientos discriminatorios o segregacionistas debido a la edad, envolviendo el intercambio del conocimiento personal con otras generaciones del equipo.

Atinente a los conflictos de competitividad (COSTA *et al*, 2014), analizándose la interrelación de los diferentes grupos generacionales de consultores legislativos a alterar el intercambio del conocimiento dentro del grupo, los resultados mostraron, en total, una mayoría discordante del tema (55%).

Sin embargo, para algunos tipos de conflicto, los resultados no fueron conclusivos en la determinación de una tendencia definida. Esto se procesó con los conflictos de adaptación tecnológica, de integración y de tiempo de servicio.

En aquellos ligados a la adaptación tecnológica, a pesar del pensamiento de Loth y Silveira (2014), se constató el empate de posiciones entre concordancia y discordancia en cuanto al hecho de que la adaptación a nuevas tecnologías pudiese interferir en el intercambio del conocimiento entre los consultores legislativos. Inclusive, hubo situaciones en que grupos generacionales distintos presentaron signos cambiados en cuanto a la concordancia y discordancia.

De forma análoga, los datos determinados en cuanto a constatación de conflictos de integración (COSTA *et al*, 2014) en el grupo estudiado no posibilitaron la inferencia de una tendencia dentro del conjunto. De la misma forma, atinente al conflicto de tiempo de servicio (LOTH; SILVEIRA, 2014), el análisis estratificado de generaciones estudiadas posibilitó inferir que los más antiguos sienten mucho menos la influencia del tiempo de Casa en el intercambio del conocimiento. Contrariamente, los más nuevos mostraron el mayor índice de sensibilidad para con el tema.

5.3 Impacto de las Diferencias Generacionales en el Intercambio del Conocimiento

Sobre la evaluación del impacto de las diferencias generacionales en el intercambio del conocimiento entre los consultores legislativos, los resultados posibilitaron la construcción de un escenario positivo envolviendo diferencias generacionales e intercambio de conocimiento. Por ejemplo, el grupo concordó (68%) que haya una cultura cooperativa, envolviendo confianza, honestidad e integración entre el equipo, en consonancia con los postulados de Paiva y Souza (2009) y de Costa (2011) sobre el tema, aunque esta percepción apareciese más demarcada según el grupo generacional fuere más nuevo.

En sintonía con el pensamiento de Davenport y Prusak (1998), así como de Tonet y Paz (2006), sobre la existencia de un lenguaje común del grupo que favoreciese el intercambio, el conjunto de los consultores se manifestó positivamente (65%), a la vez que la percepción de que las diferencias generacionales interfieren en el intercambio de experiencias que promueven el surgimiento de nuevos conocimientos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) no resaltó una tendencia en el grupo, aunque los más nuevos hayan asumido el posicionamiento de sentir más aquellas interferencias.

Atinente a la transferencia de conocimiento por medio de la observación e imitación de prácticas del conocimiento, en línea con la idea de experiencia compartida de Nonaka y Takeuchi (1997), una vez más el conjunto de los consultores legislativos se mostró favorable a ese entendimiento (83%), sobre todo los grupos generacionales más nuevos, en un porcentaje del 54% de sus integrantes, reflejo de una ambientación diferenciada que recibieron al asumir el cargo.

Sobre que el intercambio de experiencias entre los integrantes del equipo constituya un factor propicio para la ocurrencia de la socialización del conocimiento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), el 90% de los consultores valorizaron ese punto, en especial singularizando que grupos más nuevos fueron más sensibles a ello.

En lo que concierne a la existencia de ambiente de interacción entre las diversas generaciones de consultores legislativos, que favorece el intercambio de experiencias, consonante con lo delineado por Nonaka y Takeuchi (1997), el conjunto del equipo se mostró favorable a ese entendimiento (59%). De forma semejante, la situación envolviendo trabajos realizados en equipo con actores de distintas generaciones obtuvo la concordancia mayoritaria del grupo (84%) en cuanto a favorecer el intercambio del conocimiento.

Sin embargo, hubo discordancia del grupo (74%) en relación con que el cuestionamiento sobre diferencias generacionales haya influenciado negativamente en la obtención de conocimiento entre los colegas consultores, lo que refuerza el sentimiento de intercambio del conocimiento en el equipo, independientemente de las generaciones etarias.

5.4 Relación entre generaciones de Consultores Legislativos e Intercambio de Conocimiento

A fin de colaborar en la búsqueda de respuestas a la cuestión central del estudio realizado,

el cuestionario abordó, también, a los consultores legislativos sobre sus impresiones personales atinentes a la relación, por ellos mantenida, con sus pares.

Y la evaluación de los resultados alcanzados permitió la construcción del entendimiento de que los integrantes de aquel grupo funcional se mostraban favorables (89%) a que el intercambio del conocimiento se diera con individuos de otras generaciones. Entre los grupos etarios, los números fueron del 91%, 89% y 74%, respectivamente para *Boomers*, X y Y. En la segmentación por género, el 90% de los hombres eran favorables al tema, mientras entre las mujeres, un 83%.

Los resultados obtenidos posibilitaron, también, la interpretación de que el conjunto de los consultores se ve abierto al intercambio del conocimiento con los pares, independientemente de que ellos pertenecieran a una generación etaria específica o a un grupo de entrada determinado. Corroborando esa percepción, cabe mencionarse que un 69% del grupo discordó de la existencia de sentimientos de dificultad en compartir conocimiento con consultores legislativos de otras generaciones. Ya en la cuantificación por género, tanto mujeres como hombres presentaron 69% de discordancia para con la temática.

Sin embargo, los resultados reunidos indicaron la posibilidad de que haya interacción más profunda en grupos generacionales cuyos integrantes sean más jóvenes, lo que está en consonancia con el entendimiento de Lombardía, Stein y Pin (2008), sobre todo formando nichos de afinidad, aunque la cantidad de individuos de esos grupos sea minoritaria, por lo menos al estudio.

Cuando cuestionados sobre la preferencia de sólo compartir conocimiento con colegas del mismo concurso, un 70% divergió de la temática, particularizando que las mujeres discordaron en 73% y los hombres en 68%. Pero en la segmentación por generaciones, es de demarcarse que entre los *Boomers* la discordancia fue del 83%, mientras entre los más jóvenes fue de solamente un 42%, lo que una vez más señala la posibilidad de existencia de interacción más cercana entre los más jóvenes.

Por último, provocados para manifestarse sobre si sienten dificultades para compartir conocimiento con consultores de otras generaciones, el 72% del equipo discordó. Una vez más, los *Boomers* fueron más incisivos en la respuesta, con 78%, entre ellos, contrarios al tema. En la segmentación por género, hombres y mujeres presentaron números cercanos de discordancia, 73% y 71%, respectivamente.

6 Conclusión

El artículo presentó el análisis de la interrelación abarcando a las generaciones de consultores legislativos y el intercambio del conocimiento. Para tal, fue hecho un estudio entre aquel equipo a fin de buscar la caracterización de las distintas generaciones en el grupo, verificando la existencia de conflictos entre los segmentos etarios, además de evaluarse el impacto

de las diferencias generacionales en el intercambio del conocimiento dentro del grupo.

Los resultados ligados a la caracterización de las generaciones de consultores legislativos posibilitaron la elaboración de un amplio cuadro de la situación demográfica de aquel equipo, estableciendo cuáles generaciones serían representadas en el grupo, pormenorizando el cuantitativo de individuos por generación singular, inclusive con distinción por sexo. Otros datos que pudieron ser mensurados fueron el número de integrantes pertenecientes a cada generación, separados por concurso de entrada en la función de consultor legislativo, además de la distribución de titulación académica entre los integrantes de la carrera.

Atinente a los conflictos generacionales envolviendo a los consultores legislativos, los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de estudio permitieron segmentar los conflictos en el grupo de tres formas: los existentes, los inexistentes y aquellos sin una tendencia definida.

Los resultados posibilitaron afirmar la existencia del conflicto de comunicación en el grupo, o sea, la mayoría de los consultores encuestados manifestó el sentimiento de que los factores comunicacionales interfieren en el intercambio del conocimiento dentro del grupo. De la misma forma, el conflicto demográfico se mostró presente, al destacar que los valores, ambiciones y puntos de vista propios de cada generación interfieren en el intercambio del conocimiento. Igualmente, códigos de conducta y la cultura de grupo interfieren en el intercambio del conocimiento entre los consultores legislativos.

De manera diversa, los datos obtenidos convergieron para la inexistencia de conflictos tecnológicos en el equipo. Inclusive, los *Boomers* fueron los más escépticos en cuanto a este punto, lo que de cierta forma refuta la idea de que los más viejos sean reacios a la tecnología. Sobre sentimientos de discriminación/segregación ligados a la cuestión generacional, el grupo manifestó, asimismo, contrariedad a la existencia de ese tipo de conflicto entre ellos. En la misma línea, hubo una mayoría discordante atinente a que conflictos de competitividad influyeran en el intercambio de conocimiento en el equipo.

Los conflictos que no tuvieron una definición de tendencia demarcada en el análisis de los datos obtenidos fueron los de adaptación tecnológica, integración y tiempo de servicio. Tanto la adaptación a nuevas tecnologías, como las posibilidades de integración en el equipo y, también, las influencias en el tiempo de trabajo no se mostraron temas destacados en el conjunto de los consultores legislativos.

Sobre el impacto de las diferencias generacionales en el intercambio del conocimiento los resultados fueron positivos para la existencia de una cultura cooperativa entre el equipo, envolviendo confianza, honestidad e integración, destacándose que cuanto más joven el encuestado, más fuerte fue esa percepción. De forma semejante, la existencia de un lenguaje común grupal, que favorece el intercambio, fue destacada por más de la mayoría de los encuestados. De manera diversa, el conjunto de los consultores no afirmó posición sobre la percepción de que diferencias generacionales podrían interferir en el intercambio de experiencias

que llevasen al surgimiento de nuevos conocimientos en el equipo.

El equipo fue favorable a la transferencia de conocimiento por medio de observación e imitación de prácticas de conocimiento, confirmando que el intercambio de experiencias entre ellos constituye un factor motivador para la socialización del conocimiento, consonante con el entendimiento de Nonaka y Takeuchi (1997), sobre todo entre los más jóvenes. Sobre la existencia de ambiente de interacción entre las generaciones de consultores, así como sobre los trabajos envolviendo la actuación conjunta de individuos de generaciones diferentes, en ambos casos el equipo se mostró favorable a que esos factores favorezcan el intercambio del conocimiento.

Por último, sobre la construcción de una respuesta a la pregunta central del estudio, los resultados permitieron determinar que los consultores legislativos son favorables, en su gran mayoría, a la ocurrencia de intercambio del conocimiento entre individuos de generaciones diferentes. Digno de destacar es que ellos se ven abiertos a que tal intercambio ocurra independientemente de la generación etaria o del grupo de concurso de los colegas con quien necesiten interactuar. Así, no presentan sentimientos de dificultad en compartir conocimiento con los pares de otras generaciones.

El estudio singularizó que el grupo no tiene preferencia demarcada sobre solamente compartir conocimiento con colegas del mismo concurso de ingreso, ratificando el sentimiento negativo en cuanto a la existencia de dificultad, ante todo, en compartir conocimiento con consultores de otras generaciones.

Referencias

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: IbpeX, 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, Giovanni, 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: IbpeX, 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.