



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO**

Marcos Antônio Reis

**RELAÇÃO ENTRE GERAÇÕES DE CONSULTORES LEGISLATIVOS E
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO**

**Brasília
2017**

Marcos Antônio Reis

**RELAÇÃO ENTRE GERAÇÕES DE CONSULTORES LEGISLATIVOS E
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional em Poder Legislativo do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (Cefor).

Orientador: Roberto Campos da Rocha Miranda
Área de Concentração: Poder Legislativo
Linha de Pesquisa: Gestão Pública no Poder Legislativo

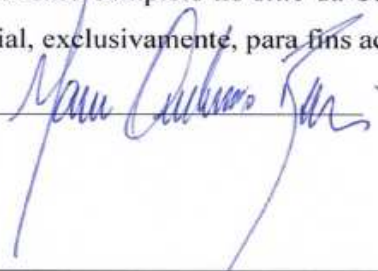
Brasília
2017

Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados e a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura:

Data: 22/08/2018



Reis, Marcos Antônio.

Relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento de conhecimento [manuscrito] / Marcos Antônio Reis. -- 2017.

191 f.

Orientador: Roberto Campos da Rocha Miranda.

Impresso por computador.

Dissertação (mestrado) -- Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2017.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Consultoria Legislativa, estudo de caso. 2. Gestão do conhecimento. 3. Conflito de gerações. 4. Relações humanas. I. Título.

CDU 658.3:001



CÂMARA DOS DEPUTADOS
Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento
Programa de Pós-Graduação
Mestrado Profissional em Poder Legislativo

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: Relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento de conhecimento

Autor: Marcos Antônio Reis

Área de concentração: Poder Legislativo

Linha de pesquisa: Gestão Pública no Poder Legislativo

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pela Coordenação do Programa de Pós-graduação do Centro de Formação, Aperfeiçoamento e Treinamento da Câmara dos Deputados como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Poder Legislativo.

Dissertação aprovada em: 22 de agosto de 2017.

Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda
Presidente da Comissão (Câmara dos Deputados)

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior
Membro (FCI/UnB)

Prof. Dr. Antônio Teixeira de Barros
Membro (Câmara dos Deputados)

Dedico esse trabalho, primeiramente, a minha mamãe Beatriz, que, lavando roupas para fora, conseguiu recursos para educar seus quatro filhos. Ela vislumbrou um futuro melhor para aqueles quatro e alcançar o título de mestre é um fruto de todo o seu esforço. Ao meu pai, Paulo (*in memoriam*), que, mesmo sem instrução, não permitiu que a família passasse por necessidades. A minha amada Rose que, estando todo esse tempo de estudos ao meu lado, soube enfrentar os necessários momentos de ausência no desenrolar deste desafio acadêmico. Por fim, a minha Paulinha querida, que não ficou neste plano, mas que, de onde estiver, sentirá orgulho do papai.

Agradecimentos

Ao meu Orientador, pela paciência em controlar minha ansiedade e delinear os melhores caminhos para que eu chegasse ao objetivo final. Ao meu chefe e amigo, Luiz Mário, pelo apoio na caminhada e aos demais colegas de trabalho, pela força e estímulo. Aos consultores legislativos que contribuíram e estimularam a pesquisa, sobretudo respondendo ao instrumento de pesquisa. Ao estagiário Guilherme, que compilou todos os dados da pesquisa. Ao colega Alberdan, pela criteriosa revisão técnica do trabalho final. Aos colegas de turma, pelo incentivo sempre presente. Ao Cefor, pela oportunidade de se ampliar o leque de conhecimentos.

O mais importante na vida não é a situação em que nos encontramos, mas a direção para a qual nos movemos.

Oliver Wendell Holmes

Resumo

A pesquisa procura saber qual a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento do conhecimento, de onde deriva o objetivo geral do trabalho. Para tanto, procedeu-se ao estudo das gerações, visando delinear aquelas existentes, com suas características e conflitos, no intuito de se enquadrar os integrantes daquele corpo funcional conforme os grupos etários presentes no conjunto. A descrição da equipe funcional, objeto do estudo de caso, permitiu traçar-se perfil genérico do cargo, além da descrição das peculiaridades do trabalho desenvolvido. A pesquisa se justifica pela relevância em se explorar as interferências existentes no inter-relacionamento envolvendo distintos grupos geracionais em uma equipe funcional singular do Poder Legislativo, particularmente quanto à socialização do conhecimento tácito entre seus integrantes. A metodologia adotada previu um estudo exploratório, cujo instrumento de pesquisa foi o questionário aplicado entre todos os ocupantes do cargo vinculado àquela equipe funcional, além do uso de dados secundários obtidos perante as instâncias administrativas da Câmara dos Deputados. Os resultados obtidos possibilitaram a caracterização do conjunto dos consultores legislativos quanto às gerações etárias de que fazem parte, bem como dos grupos de entrada no cargo. Outro ponto foi o enquadramento do grupo quanto aos conflitos envolvendo questões geracionais, o que delimitou a existência de conflitos entre eles, além de demarcar aqueles inexistentes, bem como certos conflitos sem uma tendência definida na equipe pesquisada. Sobre a inter-relação entre as questões geracionais e o compartilhamento do conhecimento, os dados apurados manifestaram que a equipe não considera as influências no campo geracional como entraves a que o compartilhamento do conhecimento se processe no conjunto, ainda que os elementos mais novos do grupo tenham uma maior inclinação a pretenderem que aquele compartilhamento ocorra, em maior escala, nos grupos geracionais de que façam parte os seus pares de mesma idade ou tenham o mesmo tempo de serviço.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Gerações no Serviço Público, Compartilhamento do Conhecimento, Conflitos Geracionais.

Abstract

The research seeks to know the relationship between generations of legislative consultants and knowledge sharing, from which derives the general objective of the work. A generation study was carried out to characterize specific traits and conflicts, making it possible to classify the members of these functional teams by age groups. The functional description of the team, object of the case study, allowed to draw a generic profile of the position and to understand the peculiarities of the tasks developed. The work is justified by the relevance of exploring the interrelation between different generational groups in a single functional team of the Legislative Power, especially with regard to the socialization of tacit knowledge among its members. Methodologically, we adopted an exploratory study, using as a tool a questionnaire applied to all occupants of the workstation linked to this functional team, as well as secondary data obtained from the administration of the Chamber of Deputies. The results obtained allowed to characterize the group of legislative consultants regarding the age groups of which they are part, as well as the groups with the same time of entry in the functional team. In addition, allowed to frame the groups considering generational conflicts, delimiting those with real conflicts, marking those nonexistent and those without any definite tendency. As for the interrelationship between generational issues and knowledge sharing, the data showed that the team does not consider generational influences as obstacles to knowledge sharing. However, the data revealed that younger members are more inclined to expect knowledge sharing to occur on a larger scale in similar generational groups or between those with the same work experience time.

Keywords: People Management, Knowledge Management, Generation Public Service, Sharing of Knowledge, Generational Conflicts.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma funcional atual da Consultoria Legislativa	84
Figura 2: Fluxo interno de tramitação dos trabalhos na Consultoria legislativa.....	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantitativo de consultores legislativos por geração etária e sexo	108
Gráfico 2: Quantitativo de consultores legislativos por concurso de entrada e sexo.....	109
Gráfico 3: Quantitativo de consultores legislativos por geração etária e concurso.....	110
Gráfico 4: Quantitativo de consultores legislativos por sexo e formação acadêmica mais elevada	113
Gráfico 5: Quantitativo de consultores legislativos por geração etária e formação acadêmica ..	114
Gráfico 6: Fato histórico mais representativo da minha adolescência	118
Gráfico 7: Termos que representam minha visão de uma organização de trabalho	119
Gráfico 8: Equipamento de comunicação, aplicativo ou inovação tecnológica na juventude	121
Gráfico 9: Aspirações profissionais mais marcantes, à exceção de ganhos financeiros	122
Gráfico 10: Minha postura como empregado.....	124
Gráfico 11: Análise do conflito de comunicação, por gerações etárias	127
Gráfico 12: Análise do conflito demográfico, por gerações etárias	130
Gráfico 13: Análise do conflito tecnológico, por gerações etárias	132
Gráfico 14: Análise do conflito de adaptação a novas tecnologias, por gerações etárias	134
Gráfico 15: Análise do conflito de adaptação cultural, por gerações etárias	135
Gráfico 16: Análise do conflito de integração, por gerações etárias	137
Gráfico 17: Análise do conflito de integração/segregação, por gerações etárias	138
Gráfico 18: Análise do conflito de tempo de serviço, por gerações etárias	140
Gráfico 19: Análise do conflito de competitividade, por gerações etárias	142
Gráfico 20: Análise da existência de cultura cooperativa, por gerações etárias	143
Gráfico 21: Análise da existência de linguagem comum, por gerações etárias	145
Gráfico 22: Análise da interferência das gerações na socialização do conhecimento, por gerações etárias	146
Gráfico 23: Análise da observação e imitação de práticas, por gerações etárias	148
Gráfico 24: Análise da troca de experiências, por gerações etárias	151
Gráfico 25: Análise da influência geracional na não obtenção de conhecimento demandado, por gerações etárias	153

Gráfico 26: Análise da vivência do compartilhamento em trabalhos de equipe, por gerações etárias	155
Gráfico 27: Análise do compartilhamento do conhecimento com consultores de outras gerações, por gerações etárias	157
Gráfico 28: Análise do compartilhamento do conhecimento com consultores de outras gerações, por formação acadêmica	158
Gráfico 29: Análise do compartilhamento do conhecimento com consultores de outras gerações, por sexo	159
Gráfico 30: Análise da preferência pelo compartilhamento do conhecimento com consultores de mesma geração, por gerações etárias	160
Gráfico 31: Análise da preferência pelo compartilhamento do conhecimento com consultores de mesma geração, por formação acadêmica	161
Gráfico 32: Análise da preferência pelo compartilhamento do conhecimento com consultores do mesmo concurso, por gerações etárias	162
Gráfico 33: Análise da preferência de compartilhamento do conhecimento com consultores do mesmo concurso, por formação acadêmica	163
Gráfico 34: Análise da preferência de compartilhamento do conhecimento com consultores do mesmo concurso, por sexo	164
Gráfico 35: Análise da dificuldade para se compartilhar conhecimento com consultores de outras gerações, por geração etária	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Enunciado e alternativas da questão 5	117
Quadro 2: Enunciado e alternativas da questão 6	118
Quadro 3: Enunciado e alternativas da questão 7	120
Quadro 4: Enunciado e alternativas da questão 8	122
Quadro 5: Enunciado e alternativas da questão 9	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Localização temporal e denominação das cinco últimas gerações	34
Tabela 2: Características das gerações etárias	63
Tabela 3: Denominação das áreas, número de vagas por área, lotação atual e vagas em aberto ..	83
Tabela 4: Atividades da Consultoria Legislativa em 2016.....	86
Tabela 5: Número de vagas oferecidas por concursos realizados.....	92
Tabela 6: Objetivos de pesquisa, referencial teórico e questões do instrumento de pesquisa	98
Tabela 7: Adaptação das respostas das questões 10 a 30, do questionário, para o cálculo do Alfa de Cronbach	102
Tabela 8: Distribuição dos consultores legislativos entre gerações e sexo	107
Tabela 9: Distribuição dos consultores legislativos por concurso e sexo	108
Tabela 10: Quantitativo etário por concurso para consultor legislativo	110
Tabela 11: Distribuição de titulação total e entre sexo de consultores legislativos	111
Tabela 12: Quantitativo dos consultores legislativos detentores de uma só titulação	112
Tabela 13: Graduação dos consultores legislativos por geração etária e por sexo	113
Tabela 14: Titulações dos consultores legislativos por sexo, concurso e geração etária	115
Tabela 15: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 10	127
Tabela 16: Análise do conflito comunicacional, por concurso de entrada	128
Tabela 17: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 11	129
Tabela 18: Análise do conflito demográfico, por concurso de entrada	131
Tabela 19: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 12	132
Tabela 20: Análise do conflito tecnológico, por concurso de entrada	133
Tabela 21: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 13	133
Tabela 22: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 14	134
Tabela 23: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 15	136
Tabela 24: Análise do conflito de integração, por quantitativo de concurso de entrada	137
Tabela 25: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 16	138

Tabela 26: Análise do conflito de discriminação/segregação, por quantitativo de concurso de entrada	139
Tabela 27: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 17	139
Tabela 28: Análise do conflito de tempo de serviço, por quantitativo de concurso de entrada ..	141
Tabela 29: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 18	141
Tabela 30: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 20	142
Tabela 31: Análise da existência de cultura cooperativa, por quantitativo de concurso de entrada	144
Tabela 32: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 21	144
Tabela 33: Análise da existência de linguagem comum, por quantitativo de concurso de entrada	145
Tabela 34: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 22	145
Tabela 35: Análise da interferência das gerações na socialização do conhecimento, por quantitativo de concurso de entrada	147
Tabela 36: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 23	148
Tabela 37: Análise da observação e imitação de práticas, por quantitativo de concurso de entrada	149
Tabela 38: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 24	150
Tabela 39: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 25	151
Tabela 40: Análise da existência de ambiente de interação, por quantitativo de concurso de entrada	152
Tabela 41: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 29	153
Tabela 42: Análise da influência geracional na não obtenção de conhecimento demandado, por quantitativo de concurso de entrada	154
Tabela 43: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 30	154
Tabela 44: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 19	157
Tabela 45: Análise do compartilhamento do conhecimento com consultores de outras gerações, por quantitativo de concurso de entrada	158
Tabela 46: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 26	159
Tabela 47: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 27	161

Tabela 48: Análise da preferência de compartilhamento do conhecimento com consultores do mesmo concurso, por quantitativo de concurso de entrada	163
Tabela 49: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 28	164
Tabela 50: Análise da dificuldade para se compartilhar conhecimento com consultores de outras gerações, por quantitativo de concurso de entrada	165

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CD	Câmara dos Deputados
CEDI	Centro de Documentação e Informação
Cefor	Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento
CESPE/UnB	Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília
CF	Constituição Federal
Conle	Consultoria Legislativa
Conof	Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
DEPES	Departamento de Pessoal da Câmara dos Deputados
FC	Função Comissionada
GC	Gestão do Conhecimento
GPE	Grupo de Pesquisa e Extensão
RICD	Regimento Interno da Câmara dos Deputados
SIGESP-CD	Sistema Integrado de Gestão de Pessoal
SisConle	Sistema de Solicitações de Trabalhos da Conle

SUMÁRIO

1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	20
1.1 Introdução	20
1.2 Problema de Pesquisa	22
1.3 Objetivo Geral.....	23
1.4 Objetivos Específicos	24
1.5 Justificativa	24
1.6 Estrutura da Dissertação	26
2 GERAÇÕES NO TRABALHO.....	27
2.1 Tipos de Gerações.....	33
2.2 Características das Gerações por Idade.....	34
2.2.1 Veteranos	35
2.2.2 <i>Boomers</i>	36
2.2.3 Geração X	38
2.2.4 Geração Y	40
2.2.5 Geração Z.....	44
2.3 Similaridades e Diferenciações entre Gerações.....	46
2.4 Conflitos Organizacionais entre Gerações.....	54
3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	64
3.1 Contexto da Gestão do Conhecimento.....	68
3.2 Formas de Compartilhamento do Conhecimento	70
4 CONSULTORES LEGISLATIVOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS	76
4.1 Histórico da Consultoria Legislativa	79
4.2 Caracterização da Consultoria Legislativa.....	81
4.3 Caracterização dos Consultores Legislativos	87
4.4 Gerações por Tempo de Serviço na Consultoria Legislativa.....	89

5 METODOLOGIA DA PESQUISA	93
5.1 Aplicação e Tabulação dos dados da pesquisa	99
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO	106
6.1 Caracterização das Gerações dos Consultores Legislativos	106
6.1.1 Dados Demográficos dos Consultores Legislativos em atividade.....	106
6.1.2 Enquadramento dos Consultores Legislativos nas Gerações Etárias.....	116
6.2 Conflitos entre Gerações de Consultores Legislativos	125
6.2.1 Conflito de comunicação	126
6.2.2 Conflito demográfico	129
6.2.3 Conflito Tecnológico	131
6.2.4 Conflito de Adaptação (Tecnológico e Cultural).....	133
6.2.5 Conflito de Integração	136
6.2.6 Conflito de Discriminação/Segregação.....	137
6.2.7 Conflito de Tempo de Serviço	139
6.2.8 Conflito de Competitividade.....	141
6.3 Impactos das Diferenças Geracionais no Compartilhamento do Conhecimento.....	142
6.4 Avaliação da Relação entre Geração de Consultores Legislativos e Compartilhamento do Conhecimento	156
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	167
7.1 Principais Contribuições do Estudo.....	170
7.2 Limitações da Pesquisa.....	171
7.3 Sugestões para Estudos Futuros.....	172
REFERÊNCIAS	174
APÊNDICE	181
ANEXO I	185
ANEXO II.....	191

1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

1.1 Introdução

A sociedade contemporânea presencia uma nova realidade envolvendo as questões demográficas, a qual se reflete em todos os setores. Nesta esteira, Lipkin e Perrymore (2010, p. 196) citam que “as pessoas estão vivendo e trabalhando mais tempo. Hoje em dia, existem quatro gerações no ambiente de trabalho: veteranos, *boomers*, X e Y”. Contudo, ao se contar com a recente Geração Z, há a possibilidade de que os ambientes organizacionais, na atualidade, presenciem a coexistência de cinco gerações distintas, cada qual com seus particularismos, o que é campo de estudo para áreas como a Administração Pública, Antropologia, Sociologia etc., a fim de se analisar suas inter-relações e seus embates de interesse.

Na área da Administração, a temática das gerações diz respeito ao que acontece em ambientes do trabalho. Não raro, diferentes levas de pessoas assumem – de uma só vez e independentemente de idade cronológica – suas atividades laborais em dada organização. Um exemplo disso pode ser percebido no serviço público brasileiro, cuja baliza para o legal funcionamento está no art. 37, inciso II, da Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988), o qual traz, dentre tantos outros regramentos, que só se toma posse num cargo efetivo por meio de concurso público. Como muitos certames preveem o preenchimento de considerável número de cargos vagos, acontece de grande número de pessoas serem nomeadas em um mesmo momento, no geral para entrarem em exercício conjuntamente. Esse grupo de novos servidores formam uma identidade entre si, que os singulariza, sobretudo em relação aos servidores que já trabalham no órgão.

Para o presente estudo de caso, tem-se na Consultoria Legislativa (Conle) da Câmara dos Deputados (CD) a realidade de celebração de concursos para preenchimento de vagas entre intervalos de doze anos, em média. Com a homologação dos certames, observa-se a entrada de número considerável de consultores legislativos em relação às vagas totais, alterando a composição daquele quadro funcional, tanto pelas diferentes gerações etárias que chegam, como pela formação de um novo grupo vinculado ao concurso de entrada.

Logo, mostra-se instigante avaliar se os novos grupos que adentraram o serviço público, em especial na função de consultores legislativos, adotam posturas distintas em relação às diferentes gerações etárias existentes e, também, em relação aos grupos de consultores

legislativos que já estão no desempenho do cargo há mais tempo. Na visão de Cordeiro *et al* (2013), o estudo comparado das gerações pode ser procedido tomando-se por referência diversos pontos culturais, como as preferências nos domínios musical, cinematográfico, da moda, lazer, tecnológico etc., o que possibilita um leque ampliado de pesquisa, contudo, sem ser o objetivo deste trabalho de mestrado, motivo pelo qual se optou pelo aprofundamento de um fator particular àquele grupo funcional, o conhecimento.

Relativamente ao conhecimento, Drucker (2001) cita que o surgimento da sociedade do conhecimento liga-se à transformação da coletividade em uma sociedade de organizações. Para o autor, quase toda sorte de tarefas é realizada no âmbito das organizações, o que liga a sociedade do conhecimento a uma sociedade de empregados, tornando a empresa moderna uma organização humana. Logo, essa entidade depende da qualidade do trabalhador e, por conseguinte, daquilo que singulariza o *Homo sapiens*: seu conhecimento. Este não se encontra em livros e só se materializa com o ser humano, em especial ao usar suas capacidades cognitivas.

Nesse sentido, para Tonet e Paz (2006), o compartilhamento do conhecimento é de suma importância para as organizações, contudo, algo de difícil concretização. Para aquelas autoras, a ação de compartilhar conhecimento envolve o comportamento de um indivíduo em repassar o conhecimento que detenha a pessoas com quem interaja, além de poder, também, receber o conhecimento que outros detenham, o que gera uma troca em que o destinatário, ou receptor, assimila o conhecimento compartilhado pela fonte ou emissor.

Na Conle, o elemento fundamental resultante do que é produzido é o conhecimento auferido, acumulado, formulado e reformulado pelos consultores legislativos ao longo da sua produção laboral. Muito do conhecimento lá elaborado está explicitado em livros, vídeos, ou mesmo no maior dos repositórios da atualidade, a internet. Contudo, ainda há o conhecimento que está restrito, de forma individual, na mente do trabalhador do conhecimento, a configurar uma grande massa de conhecimento tácito e de difícil quantificação.

Assim, tem-se um quadro envolvendo distintas gerações etárias e de entrada no cargo de consultor legislativo, somado ao fato da singularização de um ponto de estudo ligado particularmente àquela equipe de trabalho, o compartilhamento do conhecimento. Neste sentido, a pesquisa almeja mostrar como se processa o relacionamento entre os integrantes de diferentes gerações daquela equipe funcional em relação ao compartilhamento do conhecimento, em

especial no seu aspecto de socialização do conhecimento, em que se processa a transferência de conhecimento tácito para tácito.

1.2 Problema de Pesquisa

Na visão de Mannheim (1993), 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. Essa experiência comum permite que os indivíduos processem aqueles fatos de maneira muito semelhante, gerando uma moldagem de valores e modos de pensar. Já para Cordeiro *et al* (2013), o cabedal de experiências comuns de pessoas com idades próximas pode atuar como um prisma, por meio do qual o conjunto de eventos e fatos históricos pode ser interpretado pelos elementos relacionados a uma mesma geração de forma mais semelhante.

Da mesma forma que acontece com outras instituições, em que a cultura organizacional – entendida neste trabalho como cultura de trabalho ou profissional – reflete as influências demográficas presentes na sociedade, na Conle existem grupos geracionais distintos de consultores legislativos. Há o grupo daqueles que trabalham no órgão há mais de vinte anos. Há, também, aqueles que lá militam há mais de dez anos e, mais recentemente, um considerável número de novos consultores passou a integrar os quadros daquela instância. Esses grupos de servidores que ingressaram na carreira de consultor legislativo são constituídos por distintas gerações etárias (*Boomers*, Geração X e Geração Y), fazendo com que aquele quadro funcional possa ser considerado uma “equipe multigeracional” (LIPKIN, PERRYMORE, 2010, p. 85).

As gerações etárias e de entrada num grupo de trabalho apresentam similaridades e diferenças várias, o que se reflete, muitas vezes, em conflitos intergeracionais. Esses podem abarcar fatores como comunicação truncada entre os grupos geracionais, não adaptação de determinados grupos etários às constantes inovações tecnológicas impostas ao meio laboral, diferentes visões por parte dos grupos geracionais sobre a cultura organizacional predominante no ambiente de trabalho ou mesmo discriminação/segregação de certos segmentos geracionais por serem mais antigos ou muito novos.

Na Conle, a informação é matéria-prima essencial. Contudo, o conhecimento intelectual oriundo de toda a informação trabalhada é diferente. Consultores pedem exoneração, passam longos períodos cedidos a outros órgãos do governo ou se aposentam, sem falar nos casos de falecimento. O conhecimento que eles detinham não necessariamente se mantém na Casa e o

conhecimento dos que lá ainda estão na ativa, em muitos casos, não é compartilhado. Ou seja, o capital intelectual daquele órgão de consultoria, composto pelo ativo intangível que se constitui do conhecimento, pode vir a se perder facilmente, não agregando mais valor à organização e não produzindo novas sinergias para com os outros trabalhos demandados ao órgão.

Na CD, o conhecimento especializado não provém somente da Conle. Como exemplos, a Resolução nº 20, de 1971, já elencava uma Assessoria Jurídica, ligada à Mesa Diretora, e uma Assessoria Técnica, ligada à Diretoria-Geral (BRASIL, 1971), sem mencionar o trabalho desenvolvido pela Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira (Conof).

Segundo o art. 275 do Regimento Interno da Câmara dos Deputados (RICD) (BRASIL, 2016c), a Conle responde, também, pelas necessidades informacionais da Câmara dos Deputados, em seu conjunto, quanto ao assessoramento institucional. Disso resulta que o seu trabalho está ligado à produção de conhecimento e esse se constitui num patrimônio cuja depreciação é complexa, porém, se não for bem gerenciado pode vir a se deteriorar. Todo esse conhecimento é endógeno, permanente, incidindo na elaboração e tramitação das mais variadas proposições legislativas ou estudos, os quais atendem prioritariamente aos Deputados Federais, além dos demais destinatários institucionais de sua produção intelectual.

Conforme delineado por Yin (2001), um estudo de caso é um trabalho empírico que se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto da vida real, com o destaque de que os limites entre o fenômeno e o contexto não se mostram claramente definidos. Para o autor, a definição da questão-chave de pesquisa constitui-se no passo mais importante ao se considerar a realização de um estudo de caso, afinal, uma boa pesquisa está embasada não necessariamente em respostas, mas antes nas boas perguntas que direcionam o esforço dispendido pelo pesquisador que procura o conhecimento.

Com esse cenário, propõe-se um estudo de caso envolvendo o grupo dos consultores legislativos, no intuito de se tentar responder ao seguinte problema geral de pesquisa: Qual a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento de conhecimento?

1.3 Objetivo Geral

Avaliar a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento do conhecimento.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as gerações de consultores legislativos com vistas ao compartilhamento do conhecimento;
- b) Verificar a existência de conflitos entre diferentes gerações de consultores legislativos que podem influenciar no compartilhamento do conhecimento;
- c) Avaliar o impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos.

1.5 Justificativa

Consoante a visão de Lipkin e Perrymore (2010, p. 205), na modernidade observa-se um “cabo de guerra intergeracional”, circunscrito pelas inter-relações estabelecidas entre os distintos grupos geracionais, o que gera influências marcantes nas especificidades que envolvem as diferentes gerações constituintes das organizações.

Assim, surge o interesse em se pesquisar as interferências causadas pelos possíveis “embates geracionais” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 141) advindos das diferenças de gerações observadas entre os consultores legislativos. Para este cargo, há 216 vagas (BRASIL, 2016a, p. 50) que, *grosso modo*, podem ser, na atualidade, preenchidos por servidores originários de variadas gerações etárias. Há, também, o fato de que os consultores podem constituir agrupamentos distintos, conforme o grupo de entrada na função, vinculados aos concursos realizados, os quais, em média, têm um intervalo de doze anos entre cada certame.

A Conle é um órgão que trabalha essencialmente na produção do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito faz-se presente em manuais, especificações, expressões matemáticas etc. Já aquele denominado tácito apresenta-se incorporado à experiência singular de cada indivíduo, envolvendo diversos fatores intangíveis como crenças e valores. Nesse sentido, a experiência oriunda de consultores de vinte anos, ou mais, de exercício da profissão, bem como a daqueles jovens recém-empossados, nem sempre é cambiada entre as gerações, motivado pelos mais diversos fatores. Um deles se circunscreve a um suposto conflito envolvendo a diferença geracional que, de certa forma, afeta a transmissão de conhecimentos tácitos entre as distintas gerações dentro daquele grupo funcional.

A viabilidade de se proceder a essa pesquisa se mostra na possibilidade de trazer luz a uma situação que perpassa todas as organizações na atualidade, afetando também os órgãos

públicos. A proximidade do pesquisador com o grupo alvo da pesquisa, por trabalhar na parte administrativa da Conle, além de participar do Grupo de Pesquisa e Extensão (GPE) nº 1.15 – Gestão de Pessoas no Legislativo, perante o Cefor, apresentam-se como fatores positivos na obtenção de dados que permitam aferir em que nível as diferenças geracionais podem interferir na transferência de conhecimento entre os consultores.

A relevância da pesquisa no campo exploratório se circunscreve na efetiva possibilidade de se ter um levantamento das interferências oriundas das distintas gerações em organizações públicas, em especial ligadas ao Poder Legislativo. Na Câmara dos Deputados, outros órgãos poderão se beneficiar dos resultados obtidos com a pesquisa, afinal as questões envolvendo as diferenças de gerações etárias e vinculadas ao tempo de serviço no cargo perpassam por todos os locais de trabalho no serviço público e, na Casa do Povo, não seria diferente.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 20), “ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor”. De outra parte, saber como se processa o compartilhamento do conhecimento entre as distintas gerações etárias e de tempo de serviço existentes no quadro de consultores legislativos pode demarcar um cenário ainda inusitado à Administração Pública, na busca pela conservação daquele ativo intangível detido por seus quadros funcionais, de uma forma a minimizar a recriação do conhecimento já existente, porém não facilmente acessível, em especial pelo fato da ocorrência de afastamentos de servidores.

A temática atinente a conflitos organizacionais causados pela coexistência de diferentes gerações no serviço público ainda não é muito explorada academicamente. De outra parte, a Gestão do Conhecimento (GC) já foi objeto de pontuadas manifestações acadêmicas no âmbito da produção intelectual ligada ao Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados, sobretudo no seu campo conceitual. Sua abordagem no presente estudo de caso visa à ampliação da discussão sob o prisma de uma de suas partes constituintes, o compartilhamento do conhecimento, em especial por meio de pesquisa empírica em que se analisa a relação entre grupos geracionais existentes entre os consultores legislativos e aquele componente.

1.6 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação de mestrado foi dividida em sete capítulos. O primeiro apresenta o estudo proposto. O segundo capítulo contextualiza as gerações no trabalho, quando se caracterizam as variadas gerações existentes, tipificando cada uma delas, estabelecendo similaridades e diferenças, além de analisar conflitos organizacionais entre gerações. No capítulo três, aprofunda-se o tema do compartilhamento do conhecimento, analisado dentro do contexto da GC, com suas formas de compartilhamento.

O delineamento da Consultoria Legislativa está no capítulo quatro, em que se mostra o histórico e caracterização daquela instância, bem como dos seus integrantes, os consultores legislativos, descrevendo aquele cargo e abordando as gerações por tempo de serviço no grupo. No capítulo cinco, há a descrição da metodologia que norteou as análises realizadas. Já o sexto capítulo analisa e discute os dados obtidos na pesquisa. Finalmente, o sétimo capítulo apresenta as considerações finais, englobando as conclusões percebidas, bem como as sugestões de estudos futuros.

2 GERAÇÕES NO TRABALHO

Drucker (1987) considerava insensatez a desconsideração das questões demográficas. Para o autor, as populações apresentam instabilidade e estão sujeitas a mudanças repentinas, fatores esses merecedores de atenção por parte de homens de negócio ou políticos. Em sua visão, tanto o envelhecimento de certos grupos populacionais, como o aumento do número de jovens, mundo afora, inscrevem-se nas mudanças demográficas suscetíveis de ocorrerem de forma rápida e radical, vindo sem qualquer aviso prévio.

O interesse destacado nesta pesquisa é a análise das possíveis interferências causadas pelos fatores geracionais no campo do trabalho. Nessa esteira, o entendimento de Cavazotte, Lemos e Viana (2012), bem como de Sá, Lemos e Cavazotte (2014), prevê que as pessoas que nascem num mesmo período compartilham experiências de vida no campo histórico e social. Essas experiências podem afetar, de forma semelhante, um padrão de resposta a uma dada situação ou a uma organização, influenciando nos valores e crenças que estejam em relevo. Assim, a ética no trabalho, as razões pelas quais se trabalha, os objetivos, as aspirações e o comportamento ligados à atividade laboral são passíveis de sofrerem influências advindas do campo geracional.

Na acepção de Mannheim (1993), um grupo geracional é composto por indivíduos que experienciaram a vivência de eventos ou fatos históricos de grande relevância durante o seu processo de socialização. Essa experiência comum possibilita que os indivíduos processem esses acontecimentos de forma semelhante, o que gera a moldagem de valores e formas de pensar.

Já para Lombardía, Steim e Pin (2008), a mera proximidade de datas de nascimento não basta para indicar a um grupo de indivíduos a qualidade de pertencerem a uma mesma geração. Para os autores, é necessária, também, a identificação de um conjunto de vivências históricas compartilhadas atinentes a uma visão aproximada da vida, do contexto em que coexistam e de valores comuns. De outra parte, para Cordeiro *et al* (2013), essas experiências comuns de pessoas com idades aproximadas podem atuar como uma lente, por meio da qual o arcabouço de eventos e fatos históricos podem ser interpretados pelos indivíduos ligados a uma mesma geração de forma mais semelhante.

Para Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), as gerações são oriundas de eventos históricos que influenciaram os valores e a visão de mundo dos seus integrantes. Para os autores, o compartilhamento de espaço de tempo semelhante por pessoas nascidas num mesmo período, em

que se observa a convivência de distintas gerações no contexto familiar, escolar, profissional e social, faz parte do cotidiano de todos. É bem verdade que há distinções entre as diversas gerações no que tange à visão de mundo, de autoridade, de limites de comportamentos, de valores etc., os quais podem afetar os indivíduos ou à coletividade. Assim, para entender como as gerações se diferenciam, é necessária a percepção de como cada uma delas constrói seu conjunto de crenças, valores e prioridades, o que é uma consequência direta da época em que nasceram e se desenvolveram.

Segundo Cappi e Araujo (2015), uma geração é integrada por indivíduos que representam um tipo social particular, nascidos num período comum, os quais vivenciaram as mesmas circunstâncias sociopolíticas, não raro partilhando hábitos e culturas semelhantes, o que, em seu conjunto, possibilita o surgimento de uma memória coletiva que integre todos aqueles indivíduos, sendo vinculados a um mesmo período de tempo. Já para Weller (2010), o que singulariza um grupo de pessoas nascidas num mesmo tempo cronológico é a potencialidade ou possibilidade de vivenciar os mesmos acontecimentos, sofrendo as influências de experiências semelhantes, o que permite um processamento desses eventos de uma maneira muito próxima entre os integrantes do grupo, criando uma memória coletiva semelhante.

De outra parte, para Boeira e Saboia (2014), as gerações apresentam caracteres comportamentais que se relacionam com o ambiente social em que se desenvolvem. Para as autoras, o conjunto de fatores percebidos pelos integrantes de um grupo geracional é responsável pela formação da personalidade dos indivíduos, o que, correlacionado com o contexto histórico em que se insere, exerce grande influência no desenvolvimento dos traços característicos de cada geração. Para as mesmas autoras, a conceituação de geração, vista pela divisão cronológica temporal, envolve aquelas pessoas nascidas numa mesma época e que recebem as influências de ideias e fatores que singularizam o momento histórico em que se desenvolvem. Sobre esse entendimento da participação em uma geração, Mannheim (1993) assim se manifesta:

Crescer em um grupo não significa somente realizar as valorações que caracterizam esse grupo, mas também captar aqueles aspectos das coisas, aqueles matizes de significação dos conceitos, aquela configuração dos conteúdos anímicos-espirituais com os quais uns e outros estão presentes perante o grupo. Estar vinculado a um grupo significa, ademais, incluir em si mesmo aquelas intenções de formação e de configuração a partir das quais as novas impressões e acontecimentos emergentes podem ser processados com uma direção amplamente prescrita (MANNHEIM, 1993, p. 224-225, tradução do pesquisador).

Nesse diapasão, Cordeiro *et al* (2013) delineiam que a demografia exerce influência sobre os indivíduos, sensibilizando sua percepção do ambiente de trabalho, dos processos que orientam as organizações e das dinâmicas que conduzem os diversos grupos laborais. Assim, as normas que orientam o comportamento e as ações típicas dos indivíduos surgem de um suposto julgamento compartilhado pelos membros da organização que detenham determinados atributos demográficos. Estes podem ser entendidos como qualquer característica relativamente estável de um indivíduo a qual pode ser usada para categorizá-lo, detendo importância nas decisões, comportamentos e ações das pessoas que os adotem como base de comparação social, gerando uma norma de comportamento. Logo, essas normas interferem no modo como as pessoas respondem e interagem com indivíduos de atributos geracionais diferentes dos seus.

Um ponto a ser destacado é a dominância de produção acadêmica sobre a temática geracional por parte dos norte-americanos. Assim, de uma forma geral, as divisões etárias estabelecidas, bem como os eventos históricos, culturais e sociais que serviram de marcos para o estabelecimento das separações dos grupos etários, são provenientes do entendimento dos acadêmicos daquela sociedade. Tal fato é relevante tendo em vista a dificuldade de se transpor definições, exemplos e parâmetros estrangeiros para uma delimitação conceitual sobre gerações em uma outra nacionalidade, cuja realidade histórica, econômica, política, social, tecnológica e demográfica – dentre outras – é distinta daquela (CORDEIRO *et al*, 2013, BOEIRA; SABOIA, 2014).

Por esse motivo, Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) mencionam o perigo de se conduzir generalizações indevidas no fato de somente mirar nos pressupostos conceituais estabelecidos nos estudos geracionais norte-americanos, extraíndo o indivíduo de sua historicidade e culturalidade, sem se ater as especificidades apresentadas pelo grupo que se pretenda analisar, dentro da totalidade contextual própria da coletividade de que faça parte. O mesmo risco é relevado por Sá, Lemos e Cavazotte (2014), momento em que se pode caracterizar um perfil geracional de forma homogênea, porém distinta de sua realidade.

Nesse sentido, Cordeiro *et al* (2013) mencionam que a demografia brasileira se dirige para um aumento da população jovem que ingressa no mercado de trabalho e para um grande número de trabalhadores que avançam para a idade de aposentadoria. Segundo os autores, essas mudanças geram desafios para os gestores de recursos humanos no que concerne à revisão de políticas, processos e práticas de gestão que objetivem a convivência de grupos etários e

geracionais distintos nos mesmos ambientes organizacionais, afinal “no futuro a força de trabalho será caracterizada pelas relações de trabalho intergeracionais” (CORDEIRO *et al*, 2013, p. 4).

Segundo Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), é a partir do convívio em grupo que são destacados os valores e os comportamentos a serem aceitos, desejados ou rejeitados dentro de uma coletividade que partilha de uma mesma cultura. O convívio grupal permite ao ser humano ter um papel e uma posição enquanto ser social, porém singularizando as diferenças culturais existentes, além das mudanças havidas ao longo do tempo. Segundo os autores, hábitos e crenças ligam-se aos momentos históricos vivenciados, logo “é inevitável afirmar que existe uma transformação das subjetividades de uma geração para a outra” (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011, p. 583).

Conforme Lombardía, Steim e Pin (2008, p. 1), pela primeira vez na história do trabalho, as organizações empregam trabalhadores cujas idades cronológicas cobrem o espectro temporal de quarenta anos, o que demanda a gestão da “necessária convivência de gerações de empregados”. Segundo os autores, na atualidade, as organizações podem ter até quatro distintas gerações de trabalhadores atuando conjuntamente, cada uma com suas aspirações singulares, o que se mostra um desafio para os gestores. Sobre o tema, Cordeiro *et al* (2013) mencionam que:

A questão geracional exerce influência nas organizações, na medida em que gera a expectativa de padrões de comportamento impactando a dinâmica dos grupos e nos relacionamentos interpessoais que podem agir de forma a beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho se tornando elemento de atenção no campo da Gestão de Pessoas nas organizações (CORDEIRO *et al*, 2013, p. 7).

Mannheim (1993) analisou a questão geracional sob três focos. Pelo prisma positivista, em essência quantitativo, as gerações se revelam em intervalos determinados de trinta anos. Para o positivismo, os primeiros trinta anos de um ser humano são os anos de formação e somente quando se alcança essa idade é que o indivíduo médio começa a ser criativo. Passado o mesmo período de tempo, aos sessenta anos de idade, o homem deixa a vida pública. Assim, a questão de fundo estava no desejo de encontrar uma lei geral do ritmo da história, o qual estivesse ligado à base das leis biológicas da limitada duração da vida humana, além das idades e suas etapas.

Conforme Mannheim (1993), para o positivista, o elemento conservador era a velhice e a juventude apresentava o aspecto tempestuoso, sendo que a dificuldade do problema geracional estava em saber calcular o período médio de tempo que levava para que uma nova geração

substituísse a passada, além de estabelecimento do ponto de corte histórico entre as gerações. Na visão positivista, a questão geracional se ligava a uma prova da concepção retilínea do progresso.

O segundo foco de análise utilizado por Mannheim (1993) estava ligado ao pensamento histórico-romântico alemão, para o qual a questão geracional se transforma no problema da existência de um tempo interior não mensurável e que só pode ser compreendido como detentor de características qualitativas. Para o autor, os indivíduos que crescem como contemporâneos experienciam as mesmas influências diretivas da cultura intelectual que os molda e, também, das forças político-sociais. Assim, o fator da contemporaneidade se liga à existência de influências similares.

Segundo Mannheim (1993, p. 200), o ponto de destaque nessa acepção era o fenômeno geracional do evento “não contemporâneo do contemporâneo”, ou seja, o fato de que várias gerações podiam viver em um mesmo tempo cronológico, porém cada uma percebendo um aspecto qualitativo distinto sobre determinado evento em relação às demais gerações contemporâneas. Segundo a explicação daquele autor:

Cada um vive com pessoas de sua idade e com semelhantes de idades distintas, em uma plenitude de possibilidades contemporâneas. Para cada um, o mesmo tempo é um tempo distinto, a saber: uma época distinta e própria dele, que somente é compartilhada com seus contemporâneos (MANNHEIM, 1993, p. 200, tradução do pesquisador).

O terceiro ponto de análise da questão geracional por parte de Mannheim (1993) se baseou no problema sociológico. Para o autor, o passamento das gerações que são substituídas proporciona o esquecimento que se faz necessário ao acontecer social. Para a continuação da vida da sociedade, a recordação social é tão necessária como o esquecimento ou a irrupção de novos fatos em meio à coletividade. E o autor assim se manifesta: “só possuo verdadeiramente a recordação que eu obtive por mim mesmo, o saber que verdadeiramente eu acessei em situações reais. Somente esse fica retido” (MANNHEIM, 1993, p. 214, tradução do pesquisador).

Para Mannheim (1993, p. 216), as impressões acessadas na fase da juventude por um indivíduo tendem a ficar nele fixadas como uma imagem do mundo natural, tornando-se um referencial. Por consequência, outras experiências posteriores se orientam com base nesse conjunto de vivência específica – por ele chamada de “vivências da juventude” – podendo gerar reflexos de confirmação e satisfação das primeiras impressões capturadas na adolescência ou, pelo contrário, funcionando como sua negação ou antítese. Para o autor, na primeira juventude se

recolhem conteúdos reflexivos como os sedimentos vitais mais profundamente depositados na consciência. E assevera que:

A possibilidade de seu “momento de inflexão” se dá perto dos 17 anos – talvez antes, não raro depois – no momento em que começa a vida autoexperimentada. Só nesse momento a vida cresce pela primeira vez desde a problemática “presente” e tem a oportunidade de experimentar essa problemática em si mesma. (MANNHEIM, 1993, p. 218-219, tradução do pesquisador).

Em consonância com essa visão, Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011, p. 583) mencionam ser o período da adolescência o momento principal do processo de edificação contínua que abrange o desenvolvimento do ser humano, pois é nela que o indivíduo reorganiza os elementos identitários da fase infantil, contrapondo-os ao mundo social encenado. Para os autores, na fase da juventude o indivíduo deve posicionar-se no sentido de buscar vínculos de sua identidade em relação a outras pessoas, entabulando relacionamentos que abranjam intimidade e parceria verdadeira, o que trará reflexos para as fases da própria juventude, da maturidade e da velhice.

“As gerações estão em incesante interação” (MANNHEIM, 1993, p. 220, tradução do pesquisador). Para o autor, as gerações contemporâneas seguem vivendo conjuntamente, combatendo cada qual seu antagonista distinto. Assim, o antagonista de uma geração mais antiga pode não representar nada para uma geração mais jovem e vice-versa. Nesse curso de coexistência, segundo o autor, não são as gerações mais velhas e as mais novas que se enfrentam, mas sim aquelas gerações que estejam temporalmente mais próximas entre si. Essas podem se influenciar reciprocamente com mais força.

Um fator relevante na questão geracional é o entendimento de que os marcos de início e fim de uma geração não são exatos nem estáticos, ou seja, um determinado indivíduo que tenha nascido no período característico de uma geração pode muito bem se identificar com aspectos da geração que antecedeu a sua ou com aquela que a sucedeu. Esse aspecto se faz mais presente naqueles indivíduos que tenham nascido em data muito próxima daqueles limites temporais, demandando atenção especial de quem analisa as interferências geracionais sobre esses indivíduos (BOEIRA; SABOIA, 2014).

2.1 Tipos de Gerações

Conforme citado por Cordeiro *et al* (2013), em diversos estudos envolvendo a temática geracional observou-se a predominância conceitual de três tipos distintos de gerações, assim nominados: por incumbência, coortes e por idade. O primeiro deles é objeto de estudo da Sociologia das Famílias e da Antropologia Social, envolvendo a ocupação de um papel específico por um determinado período de tempo. Nesta caracterização, as gerações se referem a distintas, porém interdependentes, habilidades, decisões e conhecimentos associados a uma função singular. Como esse enfoque geracional não será abordado no presente trabalho, desnecessário aprofundar sua explanação.

Segundo relatado por Cordeiro *et al* (2013), a geração por coortes é objeto de estudo da Sociologia Política e da Demografia Organizacional, em que se observa a ligação de um determinado grupo de indivíduos os quais compartilham um mesmo tempo de trabalho numa instituição. Nesta caracterização, os processos relacionais entre as gerações estão no nível de diferentes resultados do emprego e experiências de socialização ocorridas no meio organizacional. Esta acepção é do interesse da presente pesquisa, em especial tendo-se em vista a existência de agrupamentos distintos, na Conle, formados por consultores que tomaram posse no cargo por ocasião de um mesmo concurso público, independentemente da idade cronológica de cada um deles.

Para Cordeiro *et al* (2013), a geração por idade é objeto de estudos da Sociologia e da Gerontologia, que analisam a filiação de indivíduos em um grupo etário que partilha lembranças grupais em seus anos formativos. Os processos relacionais ligados às gerações relativizam as diferentes atitudes e valores com relação ao trabalho e emprego. Segundo os autores, apesar da variação teórica sobre a temática, os pesquisadores concordam quanto à existência de quatro gerações nos ambientes de trabalho, envolvendo as gerações de Veteranos, *Boomers*, Geração X e Geração Y.

Contudo, em muitos trabalhos acadêmicos ainda não consta a explanação sobre a geração que agora emerge, a Geração Z, que já tem elementos próximos a adentrar no mercado de trabalho. Na atualidade, o interesse maior da área é pela análise, comparação e busca do entendimento da geração que está mais em voga, a Geração Y, motivo pelo qual é vasto o material acadêmico (ou não) que aborda esse grupo, em contraposição à escassez de material sobre as gerações pretéritas, numa proporção inversa a quão mais antigas elas sejam.

Conforme Cordeiro *et al* (2013), não são poucas as diferenças de datas estabelecidas pelos diversos pesquisadores quanto à delimitação precisa de quando se inicia e em que momento termina uma dada geração, ainda que as características apresentadas em cada grupo geracional sejam muito semelhantes nos estudos produzidos. Como mais um fator de complicação, em relação às denominações das diversas gerações, muitos autores usam termos semelhantes para grupos distintos, embaralhando, em especial, a singularização dos grupos dos veteranos, *boomers* e *baby boomers*.

Assim, para efeito de se escolher um marco teórico que possa balizar o referencial aqui trazido sobre a caracterização dos diversos grupos geracionais existentes, bem como orientar a consecução da pesquisa empírica atinente a este trabalho, optou-se pela delimitação temporal apresentada por Sullivan *et al* (2009), a qual é citada em diversos outros trabalhos acadêmicos posteriores, ainda que naquele trabalho não se tenha abordado a Geração Z, que terá sua delimitação temporal demarcada por exclusão. Já quanto à nomenclatura que norteia este trabalho, optou-se pela denominação estabelecida na obra produzida por Lipkin e Perrymore (2010), a qual é, igualmente, referência para outros estudiosos.

Com base na delimitação anteriormente exposta, os Veteranos são os nascidos entre 1922 e 1945; os *Boomers* abarcam os nascidos entre 1946 e 1964. Já o grupo integrado pela Geração X é formado pelos nascidos entre 1965 e 1983, enquanto que os pertencentes à geração Y são os nascidos entre 1984 e 2002. Por exclusão, os integrantes da Geração Z são aqueles nascidos de 2003 até uma data próxima ao presente, conforme delimitado na Tabela 1:

Tabela 1: Localização temporal e denominação das cinco últimas gerações.

Geração/Duração	1922-1945	1946-1964	1965-1983	1984-2002	2003-20??
Veteranos					
<i>Boomers</i>					
Geração X					
Geração Y					
Geração Z					

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 Características das Gerações por Idade

Os grupos nominados como Veteranos, *Boomers*, Geração X, Y e Z trazem, cada qual, um rol de particularidades que as diferenciam uma das outras. Ainda assim, é destacável a influência

que sofrem das gerações anteriores e, ao mesmo tempo, que exercem, de forma reversa, sobre os demais grupos. Nesse sentido, Lipkin e Perrymore (2010) se posicionam que:

Toda geração tem um quê de centrismo geracional, ou o que chamamos de “geracentrismo”: a crença de que sua geração é única, mais original, avançada e competente do que todas as gerações anteriores. Toda geração se queixa das imperfeições da geração anterior e da geração posterior à sua. No entanto, toda geração influencia a geração seguinte, que, por sua vez, influencia a geração seguinte e assim por diante (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 3-4).

Independentemente da falta de consenso, no meio acadêmico, sobre a exata delimitação temporal que envolve o início e o fim de cada uma das gerações, bem como da nomenclatura utilizada em algumas delas, em sua grande maioria, as características identitárias de cada geração, segundo os diversos autores que se debruçam sobre o tema, estão bem próximas. Neste particular, Melo e Souza (2012) mencionam que as diferenciações envolvendo as gerações perpassam o conceito de idade, pois compreendem as experiências vividas no período em que os indivíduos nascem e crescem. Para os autores, a classificação das pessoas em gerações não é, senão, uma forma de aglutinar indivíduos com características semelhantes.

Uma observação necessária é o fato de que as características das distintas gerações, apresentadas a seguir, merecem o adendo da relativização própria ao entendimento de que nem todos os indivíduos pertencentes a uma geração agem como o previsto na literatura, afinal uma mesma característica pode ser indicada para mais de um grupo geracional, razão pela qual quando se lê no trabalho um apontamento sobre determinada geração, parte-se da premissa de que a maior parte dos seus integrantes apresentam esse ou aquele comportamento.

2.2.1 Veteranos

Também conhecida como geração tradicionalista, os veteranos compreendem aqueles nascidos entre o período das duas grandes guerras mundiais, o que os marcou sobremaneira, imprimindo valores como respeito e lealdade aos direitos civis e à autoridade, considerando-se a moralidade e a família. Esse rol de características é refletido no ambiente de trabalho, correlacionando os integrantes do grupo dos veteranos aos princípios da ética e da memória coletiva das empresas em que trabalham. Por causa dessa ligação, tendem a crer mais no trabalho e na equipe a que pertencem, não raro sob um prisma quase militar, em que a presença do detentor do comando está apta a decretar a palavra final. São indivíduos que procuram a

estabilidade e a segurança em suas ocupações laborais, ligando-os, em muitos casos, ao trabalho em organismos governamentais (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Para Lipkin e Perrymore (2010), os veteranos apresentam uma fidelidade arraigada à empresa a que estão ligados, sendo este um conceito que, inclusive, foi transmitido à geração seguinte. Já para Melo e Souza (2012), os veteranos são indivíduos cuja vida se desenvolveu num mundo mergulhado em uma grande depressão econômica, em meio a grupos familiares fugindo de seus países em busca de melhores condições de vida e, sobretudo, da intolerância aprofundada pelo clima entre guerras. Nesse cenário, eram poucas as oportunidades para o desenvolvimento dos elementos jovens, o que favoreceu a adesão desse grupo às carreiras militares ou ao labor em fábricas, as quais já trabalhavam para abastecer a nova guerra que se pronunciava. Segundo Melo e Souza (2012):

As crises e catástrofes, guerras e destruição, associadas às separações de famílias provocadas pelas perdas na guerra ou pelas imigrações em busca de trabalho desenvolveram fortes valores de compaixão e solidariedade nos jovens dessa geração. (MELO; SOUZA, 2012, p. 53)

2.2.2 Boomers

Conforme Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), a geração dos nascidos após a Segunda Guerra Mundial até meados dos anos 1960 são os conhecidos como *Boomers*. Eles apresentam um caráter moralista, contudo não aceitam autoritarismo ou princípios institucionais atinentes à ética ou à moral. No ambiente de trabalho, empenham-se em gerir pessoas por meio do consenso, manifestando preocupação com o bem-estar, com a participação e a justiça entre os integrantes da equipe.

Na concepção de Melo e Souza (2012), os integrantes da geração *Boomer* são o produto do grande número de crianças geradas por ocasião do cenário positivo no pós-guerra, momento em que os sonhos e esperanças pela reconstrução afloraram. Para os autores, são pessoas, em essência, otimizistas, motivadas e educadas para um cenário de competição, tendo sido criadas em meio à disciplina, à ordem e ao respeito para com os outros. Em consonância com esse entendimento, Drucker (1987) assim explicita a origem daquela geração:

Em 1949 sem o menor aviso prévio, nos Estados Unidos começou a “explosão de bebês”, que por doze anos produziu um número sem precedentes de famílias grandes, para entrar em 1960, tão bruscamente quanto em 1949, em um “*baby bust*”, produzindo

um número igualmente sem precedentes de famílias pequenas (DRUCKER, 1987, p. 125).

Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), os *Boomers* também são otimistas, motivados e podem ser considerados verdadeiros *workaholics*. Toda a instrução adquirida com a vida acadêmica foi aplicada em carreiras que prometiam boas colocações no universo empresarial. São indivíduos que valorizam o *status* e a ascensão profissional nas instituições em que trabalham, inclusive com forte perfil de lealdade profissional.

Segundo Cavazotte, Lemos e Viana (2012), os *Boomers* planejaram suas carreiras profissionais num cenário de simbiose com as organizações que trabalhavam, não sendo raro – inclusive, à época, desejável – que se aspirasse a um cargo vinculado a uma só entidade, mesmo que isso representasse ter toda a vida profissional conduzida dentro da mesma empresa. Para as autoras, aquele grupo geracional valoriza a segurança no trabalho, daí sua lealdade e apego às empresas em que laboram, porém, apresentando certa dificuldade no que tange a equilibrar as demandas da vida pessoal com aquelas da vida profissional.

Corroborando os argumentos já apresentados sobre as características da geração *Boomer*, Boeira e Saboia (2014) manifestam o entendimento de que os integrantes dessa geração eram ciosos por alcançar um nível de escolaridade superior àquela apresentada pelos Veteranos, isso no intuito de alcançarem o crescimento profissional almejado, sem se importarem com o tempo que levaria para chegar aos degraus hierárquicos superiores da instituição. Os autores apresentam a noção de que eles seriam os responsáveis por um estilo de vida refletido no consumismo e nas conquistas materiais.

Já para Mendonça *et al* (2014), essa foi uma geração marcada por fatos históricos, em especial sob o ângulo norte-americano, como a guerra do Vietnã, o surgimento dos movimentos feministas e a criação dos anticoncepcionais. Os autores relacionam a geração *Boomer* com o fato de que grandezas como o tempo e a produção, para eles, andavam próximos, em especial com o elemento humano produzindo mais e mais, a fim de potencializar o reconhecimento profissional e, por conseguinte, o ganho financeiro, com rejeição de um equilíbrio pessoal em relação ao desempenho profissional.

2.2.3 Geração X

Para alguns autores, como Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) a Geração X teve um período de início a fim diminuído, em especial pelo rápido surgimento da Geração Y, no início dos anos 1980, o que fez com que seus representantes se sentissem demograficamente menosprezados. Esse sentimento se refletiu na percepção, por parte de seus integrantes, de que iriam receber menos recursos materiais do que a geração predecessora, o que alterou a assimilação do grupo quanto ao materialismo, fato evidenciado pela aproximação da Geração X com a família, além da formação de círculos de amizade mais enraizados. Para os autores, seus integrantes apresentam insegurança devido a um mundo que já muda rápida e continuamente, o que releva, entre as pessoas, o valor da experiência conquistada.

A geração X não sofreu as influências de conflitos bélicos consideráveis, porém os quadros instáveis na economia dos anos 1970 e 1980 afetaram sua percepção de mundo. Em grande parte, seus integrantes são descendentes dos Veteranos ou *Bombers*, logo de pais que trabalharam muito como opção, em detrimento da família, além de mães que também já trabalhavam, num cenário de aumento de divórcios entre aqueles grupos familiares, o que fez dos “Xs” filhos de pais separados. Esses fatos corroboraram o alinhamento daqueles indivíduos com o sentimento de busca de equilíbrio entre trabalho e vida em família, numa rejeição ao estilo de vida de seus pais (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Já na visão de Veloso, Dutra e Nakata (2008), os “Xs” assumem um posicionamento de ceticismo, bem como a defesa de um ambiente laboral menos formal e com hierarquia menos rigorosa. Eles cresceram no momento em que o downsizing corporativo foi mais implantado, o que afetou sua percepção de segurança no emprego. O sentimento de que os adultos, antes leais às empresas, perderam seus postos de trabalho, fez com que os integrantes da Geração X mirassem no desenvolvimento de outras habilidades, com o objetivo de terem um trunfo na defesa de seus empregos, tendo em vista que a estabilidade numa carreira única já era coisa do passado.

Conforme Cappi e Araujo (2015), a Geração X é um grupo que cresceu em meio ao divórcio e nas creches, tendo contato com os choques econômicos que afetaram duramente a vida de seus pais, o que gerou nos “Xs” sentimentos de insegurança financeira, familiar e social. Não raro, as questões econômicas e familiares vividas favoreceram a mudança das pessoas de cidades,

das casas, das escolas – sem falar na troca dos pais –, o que tornou aqueles indivíduos flexíveis e mais permeáveis ao novo. Na visão dos autores, no campo profissional, a Geração X apresenta mobilidade, mudança de carreira constante, aceitação de trabalhos sem vínculos fortes (*freelancer*) e contratos temporários, além da possibilidade de se mudar de trabalho mais de uma vez durante a vida profissional.

A Geração X apresenta-se mais confiante e com maior capacidade para o empreendedorismo, além de serem práticos no que se refere à resolução de problemas, apresentando perfil ligado a uma maior independência e criatividade. No cenário brasileiro, esse grupo geracional vivenciou o regime militar ditatorial e repressivo, com marcas deixadas pela censura, a cautela, a desconfiança e o cinismo. Com a posterior abertura política – Tancredo Neves e a Constituição Cidadã – vivenciaram a recessão econômica, além da insegurança financeira, o que colaborou com sua identificação para com o materialismo e o individualismo (CAPPI; ARAUJO, 2015).

Conforme Melo e Souza (2012), a Geração X também é conhecida como a “geração da crise”. Sendo um grupo de tamanho reduzido, apresentam um perfil mais conservador e apreciam regras em suas vidas profissionais. Esta geração, cuja adolescência foi entre os anos 1980 e 1990, presenciou eventos marcantes como economia mundial estagnada, a reengenharia organizacional em larga escala, a Guerra Fria em seu ápice e a derrocada do comunismo, o surgimento da epidemia de AIDS, mas também o florescer da tecnologia computacional, por exemplo com o surgimento dos videogames. Para os autores, a vivência desses acontecimentos gerou nos “Xs” o sentimento de desconfiança nas relações, bem como no leque de instituições sociais então conhecidas, o que favoreceu o egocentrismo e o ceticismo entre seus integrantes.

Na visão de Lombardía, Steim e Pin (2008), os jovens da Geração X vivenciaram o período de grandes estadistas como Mikhail Gorbachev, Ronald Reagan, Margaret Thatcher, Helmut Kohl, François Mitterrand. Os “Xs” não veem o êxito de maneira semelhante a seus ascendentes, manifestando um ceticismo que interfere na maneira como a comunicação e o marketing eram anteriormente feitos para alcançar as massas. Para os autores, é uma geração que se caracteriza pelo cinismo e desilusão perante os valores de seus pais.

Para Lombardía, Steim e Pin (2008, p. 5, tradução do pesquisador), no princípio do século XXI, a Geração X se vê privada de seu protagonismo como “a geração que viveu a grande mudança cultural” e isso devido ao surgimento da Geração Y, a qual veio muito mais rápido ao

cenário geracional. Ainda assim, para os autores, os “Xs” produziram um elemento icônico da época, os *yuppies* (*Young Urban Professionals*), formados por jovens com alto poder aquisitivo e uma singular paixão pela escalada social, profissional e econômica, os quais encarnaram em perfeição o papel de egoístas e hedonistas, com forte tendência consumistas a se sobrepor a outros valores, ainda que sejam os familiares.

Já para Cavazotte, Lemos e Viana (2012), a Geração X vivenciou um momento em que seus integrantes são os responsáveis pela gestão de suas próprias carreiras profissionais, as quais não mais se alicerçam sobre cargos lineares ligados a uma única organização e muito menos ao longo de toda uma vida, ideia que se torna obsoleta. Para eles, o trânsito por entre diferentes empresas passa a ser o normal, afinal no mercado observa-se uma diminuição de oportunidades profissionais, e isso aliado ao desejo por novos desafios por parte dos “Xs”.

Boeira e Saboia (2014) dão conta de que os integrantes da Geração X começaram a presenciar a disseminação do fenômeno da globalização, sendo que a aceção do nome pelo qual são conhecidos seria uma consequência do assassinato do líder negro norte-americano Malcon-X, ocorrido justamente no limiar inicial daquela geração, no dia 21 de fevereiro de 1965. Já para Mendonça *et al* (2014), os “Xs” manifestam uma preocupação maior com a satisfação no emprego, desde que esse não sacrifique sua felicidade, procurando o crescimento pessoal em detrimento de promoções, o que se traduz em busca por melhor qualidade de vida.

Custódio, Siqueira e Porto (2014) corroboram a noção de que a Geração X iniciou o contato com o fenômeno da globalização, manifestando um viés ligado ao consumismo massificado de produtos. Para os autores, são indivíduos questionadores e que têm por hábito não se estranhar com a diversidade. Já se mostram mais íntimos dos avanços proporcionados pela tecnologia, em comparação com seus antecedentes, além de já se preocuparem em estar mais atualizados de uma forma geral.

2.2.4 Geração Y

A Geração Y é conhecida por meio de várias denominações: Geração do Século XXI, Geração do Milênio, Geração *Millennials*, Geração 2001, Geração da Internet, *iGeneration*, Geração Google, EchoBoom, Geração Tech. (LOMBARDÍA; STEIM; PIN, 2008, LIPKIN; PERRYMORE, 2010, MELO; SOUZA, 2012). Este grupo geracional vem suscitando curiosidade por entre sociólogos e os mais diversificados estudiosos, tendo em vista que o conhecimento e a

compreensão das dinâmicas próprias a seus integrantes mostram-se cruciais para se ter uma noção de como será a sociedade do amanhã. E essa busca também se manifesta nos meios empresariais, afinal entender suas inclinações no campo do consumo e da receptividade aos diversos estilos publicitários tem se mostrado um desafio para empresas interessadas em manterem-se atuantes nos mercados (LOMBARDÍA; STEIM; PIN, 2008).

Lipkin e Perrymore (2010) veem a Geração Y como multitalentosa, superestimulada, socialmente consciente, exigente e criativa. Seus integrantes valorizam o tempo livre e a saúde no trabalho, o qual, antes de ser o centro da vida, deve ser parte desta. Para eles a vida é importante para ser vivida no momento presente e não no período pós aposentadoria. Para as autoras, os “Ys” têm iniciativa e apreciam o trabalho em equipe, buscando soluções consensuais para as questões em grupo, opinião reforçada por Lombardía, Steim e Pin (2008), além de Cavazotte, Lemos e Viana (2012), apesar de outros autores, como Boeira e Saboia (2014), anotarem uma inclinação dos *Millennials* ao individualismo, o que contrasta com essa pretensa característica ligada ao trabalho coletivo.

Como outras características daquele grupo geracional, pode-se dizer que são trabalhadores multitarefa, com uma capacidade de linguagem e comunicação desenvolvida dentro de um cenário tecnológico, o qual é parte integrante de seu conjunto de valores e identidades. Os “Ys” não temem os avanços tecnológicos, são fiéis às pessoas e bem abertos às novas possibilidades, além de prezarem pelo imediatismo, em especial nos quesitos comunicação e busca informacional (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Para Lipkin e Perrymore (2010, p. 43), “nenhuma outra geração na história foi tão desejada e apreciada quanto a Geração Y. Essa geração cresceu em uma cultura totalmente focada nos filhos, mais do que em qualquer época”. As autoras mencionam que, como consequência de toda essa atenção mirada às crianças, observou-se o surgimento de uma classe específica: os pais helicópteros, ou seja, aqueles progenitores que superprotegem seus filhos, mesmo quando já são adultos, nos ambientes acadêmico e profissional. Como outro reflexo, segundo as autoras, os “Ys” valorizam o relacionamento e a amizade desenvolvida com seus genitores, de uma forma não vista em gerações passadas. Entretanto, tornaram-se menos independentes e menos responsáveis e, conforme Boeira e Saboia (2014), não toleram bem as críticas, o que está ligado a uma maior incidência de depressão e estresse.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), essa superatenção destinada aos “Ys”, em especial tendo nas figuras dos pais os interventores para a solução dos mais diversos problemas, ocasionou algumas questões. Segundo as autoras, a eles foi mencionado que podiam ser e fazer o que quisessem, o que, de certa forma, diminuiu a competição, proporcionou o aumento de recompensas sem merecimento e inflou as expectativas de excelência. Todo esse cenário a proporcionar uma autoestima exacerbada gerou nos jovens da Geração do Século XXI a noção de quererem grandes coisas e o mais rápido possível, porém desprovidos de um plano prático e embasado na realidade.

Outra consequência desse cenário de autoinflação da personalidade foi a sensação de que não se podia errar, desconsiderando-se o quanto se pode aprender, também, com os erros. Isso, em especial, ao assumir responsabilidades por desempenhos e ao desenvolver-se habilidades para se enfrentar desafios. Já no ambiente profissional, as autoras Lipkin e Perrymore (2010) entendem que vários efeitos colaterais surgiram na Geração Y:

Dificuldade de aceitar o fracasso, de lidar e aprender com os erros, de aceitar *feedback* e críticas construtivas, de estabelecer um sistema realista de medidas para autoavaliação do desempenho e das expectativas, de assumir a responsabilidade pelos erros cometidos, de ver outros pontos de vista, falta de autoconhecimento, de reconhecer suas limitações, de assumir a responsabilidade por seus atos e suas decisões, incapacidade de focar o presente (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 17-18).

Uma outra consequência do estilo de criação adotado, em sua maioria, para com os jovens da Geração Y é o fato de, no ambiente profissional, verem nos chefes a representação de seus pais. Isso por si só não seria negativo, mas tem trazido problemas para as chefias, afinal, com esse reconhecimento, os chefes passam à condição de seus amigos, perdendo-se a noção de hierarquia e formalidade ainda dominantes nos ambientes organizacionais. Segundo Lipkin e Perrymore (2010, p. 48), os “Ys” “não querem apenas ter um chefe. Querem um mentor”. Logo, para os integrantes daquele grupo, é essencial ter um bom relacionamento com suas chefias.

De acordo com Lipkin e Perrymore (2010), outra consequência, no ambiente profissional, do estilo de criação dos *Millennials* é o fato de serem mais dependentes de incentivo, elogios e recebimento de recompensas. Para as autoras, a fim de se otimizar a produtividade e o compromisso daquele grupo, há a necessidade constante de motivação externa, a qual se concretiza com os elogios, as recompensas tangíveis, o *feedback* imediato, bem como o reconhecimento de seus superiores hierárquicos, inclusive, sendo este último o fator mais importante para eles.

Fator de destaque, na visão de Lipkin e Perrymore (2010) é que os jovens da Geração Y, por sua criação, sentem-se predestinados a ter sucesso na vida, todos eles. Pesquisas acadêmicas e não acadêmicas têm aprofundado esse ponto, buscando respostas para os índices de frustração perante os “Ys”. Neste particular, Johansen (2013) procura respostas para a aparente insatisfação nos integrantes da Geração Y, em especial por não entenderem as partes da fórmula proposta de felicidade (Felicidade = Realidade – Expectativas). Ao que parece, as expectativas infladas pela falsa sensação de sucesso garantido têm se chocado com a realidade do mercado de trabalho, afetando a felicidade para o sinal negativo.

Como outras características no campo dos relacionamentos profissionais, Lipkin e Perrymore (2010) ressaltam que os “Ys”, quando se veem livres para trabalhar com a liberdade que apreciam, são mais criativos e produtivos. Para as autoras, eles precisam ser estimulados, sendo impossível ganhá-los sem que haja emoção, além de não quererem ser controlados, tampouco tolhidos quanto a modos de se vestir, pensar ou se comunicar. Valorizam sobremaneira os relacionamentos, relevando a conscientização para com a diversidade e o social.

Outro fator de destaque para os jovens da Geração do Milênio, conforme Lipkin e Perrymore (2010), é a importância que destinam à integração entre a vida profissional e a vida pessoal. Nesse ponto, eles estão exercendo verdadeira pressão quanto a mudanças no ambiente corporativo, conforme se nota nas palavras das autoras de que “existe uma ideia implícita de que os jovens Y esperam que as organizações mudem para satisfazer suas necessidades, em vez de eles mudarem para satisfazer as necessidades da organização” (Lipkin e Perrymore, 2010, p. 135).

Segundo Chiuizi, Peixoto e Fusari (2011), os membros da Geração Y utilizam da carreira profissional como meio para o seu desenvolvimento, expressando fidelidade a projetos, mas sem compromissos com as organizações em que trabalham. Para os autores, eles almejam tudo e que seja rápido, denotando impaciência para promoções, além de valorizarem a informalidade e os contatos íntimos, não considerando estamentos hierárquicos estabelecidos.

Conforme Cappi e Araujo (2015), os jovens “Ys” cresceram num ambiente cujo acesso à informação foi facilitado pelo fenômeno da globalização, a impulsionar os avanços tecnológicos que permitiram o contato com outras culturas, tornando esses indivíduos mais tolerantes, justos e menos afetos a preconceitos. Na visão de Melo e Souza (2012), o fato de eles terem nascido imersos nesse ambiente de avanço tecnológico e excesso de informação possibilitou-lhes estar

acostumados com o novo, com equipamentos sempre mais modernos e eficientes, além do descarte daqueles que se tornam obsoletos, o que, na visão desses últimos autores, não pode ser desconsiderado como característico do consumismo dentro do grupo. Já para Boeira e Saboia (2014), a marcante interação tecnológica faz com que os *Millennials* estejam constantemente conectados a seus dispositivos, não raro por diversas vezes e a vários deles ao mesmo tempo.

Na visão de Lombardía, Steim e Pin (2008), a geração Y é formada por um grupo de indivíduos que valorizam o resultado, em detrimento do processo. Por isso, podem trocar facilmente a leitura de um livro pela obtenção das mesmas informações com alguns cliques num computador. Para os autores, eles não vão desenvolver a paciência e a persistência, afinal querem já e agora, em especial num mundo de mudanças tão rápidas e drásticas, o que, de certa forma, os imuniza contra as grandes variações observadas nas sociedades contemporâneas.

Os integrantes da Geração Y são descendentes de pais que viveram na pele as consequências de crises financeiras e reengenharias organizacionais que alteraram consideravelmente o cenário econômico, social e profissional. Por esse motivo, não raro, aqueles pais optaram por investir pesado na educação de seus filhos, formando jovens com um alto nível educacional, com proficiência em várias línguas, em especial o inglês, o que lhes facilita no inter-relacionamento com outras pessoas mundo afora. Na fase laboral, essas características ficam ainda mais reforçadas com a adição de um certo nomadismo profissional, além da não criação de raízes geográficas, logo com facilitada mobilidade.

Para Cavazotte, Lemos e Viana (2012), os integrantes da Geração Y demonstram uma inclinação para com as questões sociais que afetam as sociedades modernas, além de manifestarem apreensão para com os problemas ambientais que afligem o planeta. Esses pontos se refletem no momento das escolhas ligadas ao trabalho, pois os “Ys” têm uma manifesta predileção por empresas cuja ética, mais do que constar do rol de valores publicados num site, manifeste-se como real baliza condutora dos negócios da organização.

2.2.5 Geração Z

A geração que, no presente, tem seus integrantes adolescentes já vislumbrando uma vida profissional é aquela nominada de Geração Z, porém ainda muito pouco estudada. Mas há outras denominações a conectá-la ao momento contemporâneo da sociedade mundial, como Geração

Digital, Geração *On-Line*, Geração Conectada, Geração *Zapping*, ou Geração Pontocom (FREIRE FILHO; LEMOS, 2008).

Na visão de Ceretta e Froemming (2011), os jovens da Geração Z manifestam preocupação com a manutenção de *status* perante seus pares, com identificação comportamental entre os integrantes, mesmo em países distintos, o que os relaciona a um sentimento de pertencimento ao grupo. Esse fator possibilita que se influenciem entre si de forma mais acentuada nos mais variados domínios. Para as autoras, são jovens que manifestam o desejo de poder escolher onde trabalharão, preferencialmente atrelados à tecnologia e mediante integração da vida profissional com a doméstica e social, porém distante do cenário tradicional ligado a um escritório. É uma geração caracterizada pela colaboração e pelos relacionamentos, sobretudo nas redes sociais, almejando entretenimento e diversão em todas as áreas da vida, com atração por produtos tecnológicos inovadores, a fim de diferenciar o grupo dos demais.

São jovens com perfil consumista e uma tendência a falar pouco, afinal estão quase sempre com um fone de ouvido em qualquer lugar, porém, comunicam-se bastante teclando com os demais. Logo, escutam pouco e conversam menos ainda. Manifestam disfunções na área de interação social, além de terem um fraco desempenho interpessoal e na área comunicacional. A dinamicidade para eles se traduz no fato de conseguirem ouvir músicas, passear pelas infovias, assistir a um filme etc., e tudo isso ao mesmo tempo. São interessados no empreendedorismo, em especial planejando montar sua própria *start-up* (CERETTA; FROEMMING, 2011).

Mendonça (2015) caracteriza a Geração Conectada como a que não faz distinção entre a vida *on-line* da *off-line*. Seus integrantes são dinâmicos, exigentes, autodidatas, não apreciam hierarquia, tampouco horários rígidos. Segundo a autora, são jovens que não vislumbram trabalhar numa entidade cujas condições não os agradem, são questionadores e serão os chefes dos “Ys” em pouco tempo. Segundo a autora, o prazer no que fazem, ao trabalhar, vem à frente do quanto vão ganhar, sendo o empreendedorismo um ponto forte para seus integrantes, com o trabalho considerado uma extensão da casa em que vivem. Eles vão ensinar as outras gerações a ter prazer com o trabalho, com o detalhe de que não aceitam abrir mão de seu tempo livre. Como acessam muita informação, porém sem aprofundar em nada, o mercado já vê neles futuros generalistas, o que levanta a preocupação por ausência de especialistas em algumas áreas.

Para Melo e Souza (2012), é a geração cujos ascendentes são provenientes da Geração Y, além da Geração X e, até mesmo, dos *Boomers*, nos relacionamentos envolvendo distintas

gerações. Dentro de uma caracterização entre gerações, eles são os verdadeiros nativos digitais, afinal muitos de seus representantes não conheceram o mundo desprovido da tecnologia computacional. Já para Cappi e Araujo (2015), seus integrantes são familiarizados com a tecnologia praticamente desde o nascimento, situação confirmada em matéria da revista *Veja Especial Jovens*:

Garotos e garotas da Geração Z, em sua maioria, nunca conceberam o planeta sem computador, chats, telefone celular [...] Sua maneira de pensar foi influenciada desde o berço pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia engendrou. Diferentemente de seus pais, sentem-se à vontade quando ligam ao mesmo tempo televisão, o rádio, o telefone, música e internet. Outra característica essencial dessa geração é o conceito de mundo que possui, desapegado das fronteiras geográficas (GERAÇÃO Z, 2001, p. 15).

Como as próprias denominações indicam, os integrantes da Geração *On-Line*, em especial pelo fato de serem tão novos, são somente analisados pela sua principal característica: a conectividade, a qual deve ocorrer a todo tempo e lugar. Para Melo e Souza (2012), são indivíduos que buscam a conectividade de forma permanente, não raro preferindo o mundo virtual ao real para dialogarem. Aqueles autores afirmam que esta geração tem mais identificação com a Geração Y que os próprios indivíduos daquela geração. Já Mendonça *et al* (2014) destacam a necessidade que os “Pontocom” têm pela velocidade na obtenção de informações, o que gera irritabilidade quando esta não chega rapidamente.

Alguns estudiosos ressaltam a preocupação sobre o futuro dessa geração, dentre outros fatores, quanto a criarem intimidade com seres de carne e osso no lugar de seres virtuais. Futema (2016, p. 2) discorre sobre a questão de a exposição precoce à tecnologia poder criar seres alienados. Para a autora, muitos dos integrantes da geração digital “serão a grande geração perdida”, pois, para alguns psicólogos, a alardeada característica multitarefa não é assim tão simplória e positiva, na verdade impossibilitando o foco no que seja realmente importante. Segundo a matéria, já pode ser visto no ambiente universitário jovens com destacada incapacidade de ler e compreender textos.

2.3 Similaridades e Diferenciações entre Gerações

A fim de possibilitar um melhor entendimento do entrelaçamento das relações envolvendo as diversas gerações cronológicas aqui estudadas, é válido analisar-se as similaridades e diferenças apresentadas entre elas, à luz do que menciona a literatura, em especial visando a uma

melhor compreensão das realidades laborais atuais e dos conflitos existentes entre as gerações que coexistem.

Um primeiro ponto a ser salientado, conforme explicitado por Lombardía, Stein e Pin (2008, p. 2, tradução do pesquisador), é o fato de que “toda geração é fruto da anterior”, o que é corroborado por Cappi e Araujo (2015) quando expressam que toda a Geração X recebeu influências do contexto familiar dos *Boomers*, tendo ela própria sido a grande influenciadora dos integrantes da Geração Y. Já para Melo e Souza (2012), dentre o cabedal de fatores que interferem na formação de uma geração, a criação e a educação advinda dos pais (de gerações passadas), no intuito de proporcionar outra realidade aos filhos, acaba exercendo grande influência na geração que se forma.

No que tange à criação dos filhos, Lipkin e Perrymore (2010) expressam a ideia de que os *Boomers* e os “Xs” adotaram uma postura educacional centrada no desenvolvimento de seus filhos, em sua grande maioria os “Ys”, possivelmente como um reflexo dos problemas financeiros pelos quais passaram, quando a prioridade em suas vidas era estar num bom trabalho, trabalhando duro para manter o emprego e galgar promoções, além de economizar dinheiro.

Essa centralização da atenção na criação e educação dos filhos trouxe suas consequências. Os “Ys” foram os mais esperados e amados, apresentando inclinações de maior abertura e ousadia, encorajados a ter grandes sonhos e grandes planos para a vida profissional e pessoal. Contudo a literatura traz evidências de características de indivíduos que são autocentrados, com capacidade de assumirem menos responsabilidades e que têm expectativas frente à realidade menos exequíveis, o que tem causado impactos nos ambientes organizacionais.

Um ponto de relevância é anotado por Lipkin e Perrymore (2010) quando descrevem a característica “bumerangue” apresentada em muitos indivíduos da Geração Y. Talvez como reflexo das frustrações vividas ao se depararem com a realidade da vida, do trabalho, da sociedade, um fenômeno atual é o fato de voltarem a residir com os genitores. Nos EUA isso é muito recorrente após a formatura, o que leva a especulação de que no Brasil, por exemplo, em muitos casos nem haja a ruptura da convivência sob o mesmo teto. Na visão daquelas autoras, essa situação pode vir a afetar, no mínimo, a capacidade de se assumir responsabilidades por parte dos “Ys”, o que se demonstra diferente em relação aos *Boomers* (os pais dos “Ys”) que optaram pela vida matrimonial ainda muito novos e que saíram da casa dos genitores assim que se vissem em condições de seguir a vida cuidando de suas novas famílias. Hoje já há estudos ligados

à Geração Canguru (COBO; SABOIA, 2010), dando mostras da opção dos filhos por permanecerem nas casas de seus pais por questões financeiras, psicológicas ou sociodemográficas, envolvendo distintos graus de dependência econômica e familiar.

Outro ponto em que as distinções entre as gerações aparecem diz respeito às formas comunicacionais adotadas por cada uma. Para Lipkin e Perrymore (2010), a sociedade atual vem presenciando um contínuo declínio da expressão escrita e verbal formal, reflexo de uma impaciência global que é reforçada pela rapidez tecnológica. As autoras mencionam que para um Veterano, o normal seria a utilização de telefones de disco, além da preferência por conversas e reuniões presenciais. Para os *Boomers*, o aparelho telefônico já tinha teclas e a opção pelo uso dos memorandos era forte. Já na Geração X, o telefone celular era a peça principal de comunicação, além das teleconferências e do uso dos e-mails. Com a Geração Y, a comunicação perpassa pela utilização dos smartphones, das redes sociais na internet, com uso de webcams, mensagens de texto e *Messenger*. Pode-se especular que na atual Geração Z, a comunicação tem de ser a mais instantânea possível, o que se nota com o *WhatsApp*, inclusive um dos fatores da conectividade 24h dessa geração.

Conforme Lipkin e Perrymore (2010), tendo por base as características anteriormente relatadas sobre as particularidades comunicacionais de cada geração, pode-se descrever a maneira atitudinal de cada um dos seus integrantes. Por exemplo, um *Boomer* se sentiria mais confortável marcando uma reunião em seu escritório para comunicar algo. Já para um integrante da Geração X, em meio aos ruídos comunicacionais de uma ligação telefônica, poderia demandar a troca de informações via e-mail. Um “Y” simplesmente enviaria uma mensagem de texto pelo *smartphone* pedindo para conversar direto via *Messenger*, mas não procuraria falar ao telefone. De outra parte – uma vez mais especulando – um jovem da Geração Z muito facilmente poderia ser encontrado para conversar numa sala de realidade virtual, não raro adotando uma outra personalidade.

Na visão de Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y é a que tem mais feito a diferença neste particular, pois foi com ela que a comunicação começou a basear-se na velocidade e no retorno imediato. Para as autoras, os indivíduos *Boomers*, por exemplo, veem como uma boa comunicação no trabalho o contato direto com os clientes, bem como reuniões pessoais com os colegas de trabalho, além da formalidade comunicacional para com os seus superiores. Já os “Ys” manifestam uma grande repulsa a formas de comunicação que não estejam inseridas num contexto eletrônico, com todas as simplificações e usos de simbologias comunicacionais próprias,

afinal, para eles, dessa forma se alcança o mesmo objetivo, sempre com a singularidade da linguagem informal com os superiores hierárquicos.

Outro ponto em que se nota as diferenciações entre as diversas gerações é com relação à tecnologia. Conforme Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), da mesma forma como *Boomers* cresceram tendo nos aparelhos telefônicos a expressão do avanço, os membros da Geração X puderam se encantar com as televisões. Já a Geração Y tem uma ideia de mundo repleto de artefatos tecnológicos. Para Lipkin e Perrymore (2010), os “Ys” – e por consequência os “Zs” também – são nativos digitais, já nasceram em meio à tecnologia e têm o interesse pela conectividade total, enquanto as gerações anteriores são os imigrantes digitais, com toda a sorte de desventuras daqueles que aportam em uma realidade distinta das suas.

Na visão de Lipkin e Perrymore (2010), a expectativa dos *Millennials* é ligada à velocidade na comunicação e na transferência de informações, não raro se aborrecendo e perdendo a paciência em ambientes organizacionais que não proporcionem esse atributo, o que não se processa com os *Boomers* ou com os integrantes da Geração X. Para as autoras, enquanto *Boomers* e “Xs” ainda podem ver valor no uso do papel, os “Ys” estão mais para as mídias digitais.

Já na visão de Lombardía, Steim e Pin (2008), as gerações passadas tinham como característica a uniformidade como recebiam as mensagens, a moda, a música, por meio dos difusores informacionais representados pelo rádio, televisão, revistas etc. As gerações da atualidade caracterizam-se pela diversidade com que as informações podem chegar, sendo as primeiras que conviveram em meio à tecnologia e que não conseguem se reconhecer sem ela. Para esses, a internet faz parte de suas rotinas vitais, condicionando seus hábitos de vida, sua comunicação e, por consequência, sua maneira de trabalhar.

Como ponto de destaque deste trabalho acadêmico, as similitudes e diferenças apresentadas pelas diversas gerações analisadas quanto à vida profissional contribuem para o entendimento das questões ligadas aos conflitos existentes entre as gerações que compartilham o mesmo local de trabalho. Para Cavazotte, Lemos e Viana (2012), os estudos acadêmicos por elas conduzidos têm demonstrado diferenças menos acentuadas entre os grupos geracionais. As evidências levantadas sugerem que o novo parece coexistir com o tradicional sem tantos atritos, tendo em vista que anseios atuais se mostrem próximos daqueles demonstrados pelas gerações anteriores, o que, na visão das autoras, reforça a noção de que existam expectativas relacionadas

à temática profissional que sejam idênticas, ainda que se observem as mudanças ocorridas na esfera produtiva.

Reforçando essa noção de sincronia de anseios, Cavazotte, Lemos e Viana (2012) relatam que um desejo por perenidade nas relações profissionais pode ser considerado outro aspecto a possibilitar a convergência nos interesses das gerações, em especial o sentimento de segurança no emprego como um valor atemporal. Para as autoras, os jovens de hoje veem a segurança como um fator importante e valorizado, além do destaque dado a salários e benefícios como elementos motivacionais, o que também os aproxima das gerações pretéritas.

Contudo, Cavazotte, Lemos e Viana (2012) também relatam discrepâncias observadas entre as gerações. Por exemplo, ressaltam um maior desejo por *status* e autonomia no trabalho por parte dos “Ys” em relação às gerações anteriores. Apresentam-se, também, mais ambiciosos, centrados em carreiras e inclinados a apreciar papéis e metas de trabalho desafiadoras, além de motivados por oportunidades de interação com outros colegas de trabalho, sem mencionar progressão na carreira, apesar de terem um menor interesse por poder em comparação com as outras gerações.

Outra comparação trazida por Cavazotte, Lemos e Viana (2012) diz respeito ao peso relativo entre os deveres e direitos no campo profissional entre as diversas gerações. Para as autoras, os *Boomers* consideravam mais os deveres, em especial a disposição pelo sacrifício pessoal em nome do emprego e da ascensão na carreira vertical. Já com a Geração X, o campo dos deveres tem um alívio, tendo em vista o condicionamento da vigência de interesses e vantagens negociadas pelo trabalhador com a organização, o que gerou maiores direitos, em especial com expectativas de maior participação e desenvolvimento de competências e, sobretudo, qualidade de vida. Com os “Ys”, a esfera dos direitos é mais forte, afinal suas exigências incluem um repertório ampliado de expectativas ligadas ao prazer, às gratificações, à liberdade, ao respeito aos seus limites, às relações de qualidade etc.

Particularmente em relação aos integrantes da Geração Y, Cavazotte, Lemos e Viana (2012), mencionam que ainda que antigas aspirações das gerações passadas estejam também presentes naqueles, suas características particulares surgem como desafio para os gestores organizacionais, afinal eles apresentam elevados níveis de hedonismo e com expectativas muito elevadas. Ao considerar que seus gestores sejam *Boomers*, acostumados ao sacrifício no cumprimento de suas obrigações e a buscar garantias de segurança, ou membros da Geração X,

de perfil pragmático e cínicos, é possível que haja choques de visão, pois esses dois grupos não se encaixariam na visão de mentores modelos, participativos e benevolentes, como almejado pelos “Ys”.

Já na visão de Boeira e Saboia (2014), as atuais gerações que compartilham o espaço organizacional convivem e necessitam gerar resultados, independentemente de suas características singulares. Para as autoras, os *Boomers* projetam nas instituições seus ideais de estabilidade financeira e profissional, com demarcada fidelidade à empresa e trabalho paciente em busca da ascensão hierárquica numa só empresa. De outra parte, a Geração X abandona os ideais de fidelidade, com demarcada valorização no crescimento de sua carreira pessoal, contudo, sem perder qualidade de vida. Já para os “Ys”, a atividade profissional deve mostrar-se estimulante, trazendo reconhecimento e crescimento rápido, cabendo à organização o oferecimento de um ambiente agradável, com respeito às necessidades dos trabalhadores e com valorização das relações interpessoais. Para estes, flexibilidade de horários e das normas é necessário para que permaneçam como empregados, afinal esses fatores podem vir a atrapalhar suas vidas pessoais, o que não é passível de negociação por eles, podendo constituir o ponto principal a que optem por trabalhar num simples escritório no final da rua, caso nesse se observe o respeito por esses valores.

Para Lipkin e Perrymore (2010), ao passo em que os *Boomers* conduzem suas vidas profissionais dentro de limites estabelecidos pelas corporações e mudam suas vidas conforme as necessidades apresentadas por aquelas, os membros da Geração Y manifestam o que pensam, sem restrição a limites estabelecidos pelas organizações, antes aspirando que estas se adaptem às suas necessidades. Para as autoras, isso é o reflexo da educação recebida pelos pais e educadores de cada uma daquelas gerações.

As maiores qualidades no campo da ética profissional apresentadas pelos *Boomers* estão representadas pela perseverança, a capacidade de resistência e o equilíbrio saudável entre aceitação e mudança. Contudo, essas características faltam na ética profissional dos integrantes da Geração Y, afinal para eles “trabalhar duro + trabalhar muitas horas + ser obediente + economizar dinheiro = se ferrar” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 128), o que denota a diferença de visões no campo profissional dessas distintas gerações, pois os “Ys” rejeitam o termo *workaholic* em suas vidas.

Como outras questões, Lipkin e Perrymore (2010) relacionam a informalidade típica dos empregados Y na interação com os postos hierárquicos, a qual é vista como falta de respeito ou de etiqueta profissional. As autoras também relatam a impaciência daqueles em comparação às outras gerações, sendo que para eles é nulo o ideal de fidelidade eterna a uma organização, aceção típica dos Veteranos e que foi transmitida aos *Boomers*. Os *Millennials* têm fidelidade aos amigos, aos colegas de trabalho e, sobretudo, ao chefe que seja seu “camarada”, tanto que são capazes de abandonar o emprego caso esse chefe saia da empresa, a fim de segui-lo para onde ele for.

Os jovens Y mostram-se afeitos ao trabalho em equipe como uma meta em comum, além de terem expectativas pouco realistas sobre sua vida profissional ou o próprio futuro. Apresentam capacidade minimizada em assumir responsabilidade pelos atos cometidos, mas são mais abertos a pedir e aceitar orientação. Contudo, em descompasso com os *Boomers*, por exemplo, que, no geral, não interrompem suas atividades perante os percalços da vida, os membros da Geração Y são capazes de entrar em colapso por causa de questões menos importantes como término de relacionamentos, pequenas intercorrências no trânsito ou mesmo discussões banais, em geral aguardando que as organizações entendam e se adaptem a essa situação (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Na concepção de Lipkin e Perrymore (2010), os integrantes das gerações dos *Boomers* e dos “Xs” não usavam questionar os pedidos e ordens de seus superiores, o que não se processa da mesma forma com os “Ys”. Para estes, a concepção de agradar aos superiores, talvez para conseguir algo, é visto como um comportamento conservador e superficial. Em contraposição, a Geração Y prefere um ambiente organizacional permeado pela comunicação lateral, afinal para eles, os conceitos de hierarquia estão em desuso, sendo substituídos pela igualdade de relações. Os jovens da Geração Y não veem diferenças em dialogar seja com o porteiro, seja com o dirigente maior da organização, pois a qualidade das ideias expressas pelos interlocutores é que conta. Logo, promoções e reconhecimento para eles estão ligados ao talento e não às relações pessoais mantidas nas organizações.

É notório que com essa conduta eles desconsideram que os Veteranos e *Boomers* ainda são os responsáveis pela atual cultura corporativa, tendo aprendido a respeitar as autoridades constituídas com base em sua titulação ou posição. Já os jovens Y – e muitos “Xs” – valorizam se expressar com o que realmente pensam, quando querem e para quem quer que seja. Esse é mais

um ponto a referendar que a Geração Y não se preocupa com a política empresarial, ou seja, se para Veteranos e *Boomers* é aceitável que um superior grite e desrespeite um funcionário, para os “Ys” isso é impensável, afinal eles não respeitam os outros só por suas posições. Eles só respeitam quem os respeita, independentemente de sua posição hierárquica (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Para Lipkin e Perrymore (2010), os integrantes da Geração Y valorizam o conhecimento que seja detido por um empregado, em detrimento do tempo de serviço por ele prestado a uma organização. Para eles, é normal pular uma estrutura hierárquica no intuito de se dialogar diretamente com o responsável por um projeto que lhe interesse. Na visão deles, não vale a pena aceitar o jogo das antigas políticas administrativas, o que corresponde a um comportamento corporativo arcaico e não mais necessário de ser seguido.

Os estudos conduzidos por Veloso, Dutra e Nakata (2008), relevam o fato de que indivíduos mais maduros, como os *Boomers*, demonstram gostar do trabalho que conduzem no presente, além do fato de acreditarem que, mantendo o vínculo empregatício, conseguem proporcionar segurança e tranquilidade para si próprios e seus familiares. Já os trabalhadores mais novos, Geração X e Y, tendem a valorizar o trabalho na medida em que possam alcançar crescimento profissional, além de desenvolverem relações que conduzam a oportunidades de trabalho renovadas. Para Cappi e Araujo (2015), a percepção do valor do trabalho é singular para cada geração, o que pode ser visto, por exemplo, no fato de que a Geração Y aparenta ter maior comprometimento afetivo com uma organização, desde que essa se identifique com os seus valores pessoais, além de demonstrar responsabilidade social e ambiental claras.

Lombardía, Stein e Pin (2008) entendem de forma semelhante, no sentido de que os grupos geracionais atualmente presentes nas organizações apresentam visões distintas das realidades do mundo e do trabalho, o que singulariza as preferências no momento de se escolher um posto de trabalho. Os autores concluem indagando se as instituições serão capazes de conviver com as gerações que coexistem no ambiente organizacional, demarcando o desafio que hoje se coloca aos gestores nesse ponto.

Em relação ao quadro geral envolvendo a vida pessoal dos indivíduos, as influências geracionais também deixam suas marcas. Para Lipkin e Perrymore (2010), o contato social, facilitado pela internet, possibilitou uma socialização eletrônica sem precedentes em meio aos jovens da Geração Y. Por conta disso, os integrantes desse grupo são capazes de fazer e manter

amizades de uma forma diferente das pessoas relacionadas a outras gerações. De outra parte, sua educação inclusiva, além da mensagem que receberam de pais e da escola de que todos podem ser vencedores e de que todo mundo pode participar, fez dos “Ys” pessoas com uma maior facilidade de compreensão e aceitação para com a problemática apresentada pelos demais.

Segundo Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), alguns eventos históricos marcam algumas gerações. Como já relevado neste trabalho, a grande parte de estudos e registros históricos quanto à delimitação de gerações são provenientes da cultura norte-americana, em especial se baseando em conflitos armados, os quais geraram verdadeiras cicatrizes sociais em determinadas gerações, marcando-as ao longo do tempo. Corroborando esse pensamento, Lipkin e Perrymore (2010) citam que as pessoas da Geração X assistiram à explosão do ônibus espacial *Challenger*, em 1986, enquanto os jovens da Geração Y puderam acompanhar, ao vivo, o ataque terrorista ao *World Trade Center*, em 2011. Pode-se inferir que os Veteranos ficaram assombrados com a bomba de Hiroshima, em 1945, assim como os *Boomers* sofreram os efeitos da Guerra do Vietnã, de 1955 a 1975.

Um último ponto diz respeito a uma observação de Mannheim (1993) atinente às gerações intermediárias. Para o autor, não há uma suposta dicotomia entre gerações mais velhas e as mais novas, mas sim as gerações próximas é que se enfrentam com mais força. Neste particular, Lombardía, Stein e Pin (2008, p. 15, tradução do pesquisador) expressam o entendimento de que “a desvinculação geracional sempre existiu, é parte e causa da evolução”. Contudo, para os autores, no momento atual, a Geração X e a Y é que vivem um momento de tensão, e a proximidade temporal faz parte da explicação, afinal ambas estão convivendo e competindo num mercado de trabalho com uma separação próxima a dez anos uma da outra, o que faz com os indivíduos da Geração X se sintam ameaçados. Contudo, os autores relativizam como será a reação dos “Ys” caso os integrantes da Geração Z ameacem desbancá-los antes do tempo, como eles o fizeram com os integrantes da Geração X. Só o tempo dirá.

2.4 Conflitos Organizacionais entre Gerações

A fim de se delinear as variáveis de pesquisa ligadas ao segundo objetivo específico do trabalho, nesta seção foram relacionados os conflitos organizacionais atinentes à temática geracional. Conforme Mendonça *et al* (2014), ao se falar em conflito, imagina-se a existência de um embate de interesses entre indivíduos, em que prevalece um ambiente de hostilidades.

Contudo, a realidade pode ser distinta, pois a divergência de opiniões pode vir a mostrar-se positiva a uma instituição. Assim, há diferença entre os conflitos construtivos e aqueles com aspectos destrutivos.

Aqueles chamados de construtivos estão aptos a promover maior espontaneidade e comunicação entre as pessoas, afinal facilitam a resolução de problemas bem como a tomada de decisão, além de estimularem mudanças e a criatividade dentro de uma coletividade. Os seus sinais se mostram no momento em que há melhora na qualidade de decisões tomadas, quando há estímulos à criatividade e à inovação, além do fato de que há interesse e curiosidade por parte dos membros das equipes a fomentar um ambiente em que os problemas possam ser abertamente apresentados e buscadas suas soluções, com diminuição de tensão e prevalência de um cenário motivador para o desenvolvimento das atividades. Assim, o conflito age como força motriz da mudança e da inovação, favorecendo a existência de um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório (MENDONÇA *et al*, 2014).

De outra parte, os conflitos destrutivos definitivamente atrapalham o desempenho de um grupo, interferindo negativamente em sua dinâmica interna, ao prejudicar objetivos e metas organizacionais. Não raro, os indivíduos em meio a conflitos destrutivos optam pelo exercício de poderes individuais, em especial agindo para alcançar os próprios objetivos, em detrimento da promoção daquelas intenções organizacionais e do grupo, o que provoca efeitos negativos nas relações pessoais (MENDONÇA *et al*, 2014).

Mendonça *et al* (2014) delinham que conflitos de relacionamento são aqueles surgidos em meio a diferenças das pessoas, envolvendo distintos valores, personalidades, objetivos etc. Já os conflitos de processo relacionam-se à responsabilidade e atribuições do trabalho, sendo que os conflitos de tarefas ligam-se ao conteúdo ou à essência das atividades laborais, bem como a seus objetivos e metas. Para os autores, muito embora as pessoas manifestem resistência em ver nos conflitos algo de positivo, com um gerenciamento eficaz é plausível que o questionamento dos processos de conflito favoreça o surgimento de melhorias, bem como o incentivo quanto ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades perante os membros das equipes de trabalho, o que pode ser positivo para o surgimento de processos inovadores nas organizações. E os autores relativizam que “quando problemas entre grupos/gerações se tornam conflitos devastadores, eles precisam ser tratados visando reduzir o conflito e permitir a cooperação” (MENDONÇA *et al*, 2014, p. 365)

Esmiuçando alguns tipos de conflitos organizacionais, Lipkin e Perrymorre (2010, p. 94) relatam a “lacuna intergeracional no que se refere à comunicação”. Para as autoras, os conflitos ligados à comunicação são, também, uma consequência do rápido avanço tecnológico, que possibilitaram, em especial por entre os “Ys” e “Zs”, o surgimento de verdadeiros dialetos próprios dessas gerações, ocasionando atritos com os demais grupos etários, afinal cada um tem sua particularidade comunicacional. Adicionalmente, uma maior informalidade presente na comunicação de indivíduos Y ou Z tem favorecido o surgimento de desentendimentos.

Já na visão de Magalhães (1996), nos ambientes organizacionais há uma coexistência de distintos léxicos, os quais podem levar a uma não comunicação, sobretudo de ordem interlocutória, dentro de uma comunidade. A autora nominalizou esses recortes linguísticos de socioletos, ou linguagem praticada por grupos, com o destaque de que, na sociedade atual, em muitos casos, a comunicação daqueles que sejam mais próximos prescinde da linguagem dos outros para coexistir, ou seja, “a cada um basta-lhe a sua linguagem” (MAGALHÃES, 1996, p. 94). Os socioletos relacionam-se a maneiras consolidadas de comunicação grupal, em que os indivíduos que os adotam não conseguem se expressar plenamente sem o uso dos códigos lexicais vinculados ao dialeto de grupo respectivo. Segundo a autora, os socioletos estão ligados, também, à criação e preservação de assimetrias informacionais, agindo na diferenciação da manutenção de poder entre grupos nas organizações.

Atinente à questão dos dialetos, Lipkin e Perrymore (2010) citam que o mais recente estilo de comunicação, o “internetês”, possibilitou a existência de vários substitutos não verbais, como abreviaturas e *emoticons*. Para as autoras, todo esse campo simbólico colaborou com as gerações mais novas que apresentam dificuldades de comunicação formal, porém são evidentes os problemas advindos de incorreção ortográfica e, em especial, transmissão de ideias incongruentes ou inexatas. E as autoras asseveram que “a informalidade da comunicação oral e alguns métodos específicos de comunicação em momentos inapropriados estão entre as maiores frustrações de gerentes e supervisores no que se refere à Geração Y” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 100)

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), a formalidade linguística apresentada na correta utilização da gramática, da correção ortográfica, bem como da plena condição de se comunicar pessoalmente já não se mostra uma necessidade premente aos jovens da geração Y. Se for observado, por exemplo, que os *Boomers* apreciam o fato de que uma comunicação formal com

os superiores hierárquicos seja importante, fica evidente o surgimento de uma barreira de linguagem envolvendo gerações – afinal as pessoas não apreciam mal-entendidos – o que fortalece a probabilidade de surgimento de conflitos entre indivíduos de gerações distintas quanto a esse quesito. Talvez por isso, as autoras mencionem que a comunicação por meios digitais e suas consequências ligadas à fala e à escrita, bem como à capacidade comunicacional nas novas gerações, afetaram sobremaneira as organizações. Eis aí uma preocupação para as próximas décadas: “é difícil contar com um jovem Y e pensar nele como um futuro líder” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 101).

Outro tipo de conflito advém da própria distância das idades observada entre os integrantes de uma equipe, o que pode ser chamado de diferenças demográficas. Conforme Cordeiro *et al* (2013), essas diferenças, quando observadas entre chefias e subordinados, por exemplo, influenciam atitudes, comportamentos e desempenho no ambiente laboral, sendo que se essas características se mostrarem muito diferentes dos padrões, problemas organizacionais mais sérios podem surgir.

Segundo Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), uma suposição para o surgimento dos conflitos entre as gerações seria a interferência advinda dos pais, em estágios do ciclo de crescimento e desenvolvimento de seus filhos, no sentido de estes rejeitarem as ideias e atitudes expressadas por aqueles, no geral sob o argumento de uma pretensa maior experiência detida pelos genitores. Contudo, a realidade nas sociedades vem demonstrando que os jovens tendem a uma resposta no sentido de escaparem do conflito oriundo das divergências apresentadas, no caso procurando a sua autonomia e independência da família, pelo menos em relação a suas ideias e atitudes. Segundo os autores, “a identificação pessoal, então, aparece quando estes jovens elegem valores e pessoas às quais serão fiéis [...] em vez de simplesmente consentirem com as escolhas realizadas pelos pais” (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011, p. 583).

Assim, na visão de Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), os adolescentes não almejam construir suas identidades apoiadas no modelo de outras pessoas, mas antes alterando e sintetizando identificações anteriormente guardadas em si, a fim de formar uma composição psicológica original, maior do que a soma das partes que já os constituem. Já para Mendonça *et al* (2014), as gerações mais recentes possuem características singulares que possibilitam o surgimento de embates culturais cuja origem estaria nos conflitos de poder. Para os autores, o fato de os integrantes da Geração Y, por exemplo, serem gerenciados ou virem a gerenciar

indivíduos constituintes de outros grupos geracionais, em muitos casos, tem gerado conflitos, em especial pelo choque de valores, experiências e crenças típicas de cada grupo geracional.

Neste sentido, Lombardía, Steim e Pin (2008) mencionam os riscos de que grupos envolvidos entre diferenças geracionais, cuja raiz esteja localizada em relacionamentos hierárquicos, possam criar uma tendência a quererem se relacionar mais entre os iguais, assim formando grupos fechados, independente de se manterem relações amistosas e de respeito para com os outros indivíduos. Ainda assim, os estudos conduzidos por Mendonça *et al* (2014) mostraram que a diferença etária para a realidade da equipe, por eles pesquisada, mostrou-se positiva, em especial por ser um grupo que, independentemente das distintas idades, buscava o nivelamento do conhecimento, o que inclusive gerou a reciclagem do conhecimento envolvendo tanto funcionários mais velhos quanto mais novos.

Neste particular, vale o destaque anotado por Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) no sentido de que a necessidade de passar adiante os conhecimentos detidos ser uma característica típica do grupo dos *Boomers*, talvez como reflexo de tentativas organizacionais no sentido de se proceder a sucessão do conhecimento por entre os diversos empregados. Mas os autores ressaltam que, ainda que possa ser uma atitude natural e despreziosa das pessoas repassarem o conhecimento, não raro o movimento contrário se faz presente, com chefias mais antigas sentindo-se ameaçadas por subordinados mais jovens, integrantes de gerações com outra dinamicidade profissional, o que representa a eles um perigo de perda hierárquica, motivo pela qual optam pelo não partilhamento do conhecimento.

Dentro desta seara, Melo e Souza (2012) manifestam que as distinções apresentadas pelos diversos grupos geracionais quanto a valores, ambições e pontos de vista mostram-se causas de conflitos intergeracionais. Para os autores, essas diferenças são advindas de motivações várias, como a velocidade das mudanças observadas no cenário mundial, além da influência oriunda de fatores históricos, sociais e geográficos. Um exemplo disso é dado por Boeira e Saboia (2014) ao explicitarem o choque atualmente vivido entre gerações ocasionado pelo grande avanço tecnológico alcançado. Para estes, a facilidade, a naturalidade e o domínio com que os jovens da Geração Y se inserem nos domínios tecnológicos geram contrastes com as gerações mais antigas, o que faz a diferença entre serem eles os nativos digitais daqueles outros que são imigrantes digitais.

É nesse sentido que Mendonça *et al* (2014, p. 367) manifestam que “o abismo tecnológico entre as gerações pode ser motivo de conflito”. Para os autores, só o surgimento de novos

conceitos já seria suficiente para gerar atritos, bem como contribuir para um ambiente de conflito, afinal os antigos funcionários podem vir a se sentir ameaçados com os novos ares. E aqueles autores ressaltam, ainda, como podem afetar as relações de trabalho entre grupos geracionais os fatores ligados a princípios, valores, ética no trabalho, crenças mantidas sobre as organizações, além dos pontos motivadores quanto ao comportamento no ambiente de trabalho.

Todos esses fatores anteriormente delineados relevam outro detalhe: a adaptabilidade. Pode-se pensar que esse particular só valeria para as gerações passadas, como adaptar-se às novas tecnologias, mas a realidade mostra que a adaptação envolve a todos do grupo. E a adaptabilidade pode ser relativizada a vários pontos. Por exemplo, os avanços tecnológicos, anteriormente relatados, são citados por Loth e Silveira (2014) como fatores que medem a capacidade de adaptação às mudanças apresentadas na maneira como o trabalho costumeiro é exercido. A moderna tecnologia computacional vem constituindo-se um problema adaptativo para gerações mais antigas no ambiente corporativo, o que demonstra que a própria falta de adaptação a essa nova realidade já se inscreve como um conflito entre as gerações.

Loth e Silveira (2014), além de relatarem situações em que a própria redução da força física em pessoas mais idosas seja ligada à necessidade de adaptação ao trabalho, mencionam que os integrantes de gerações mais antigas tendem a manifestar certo bloqueio a iniciativas ligadas a treinamento e capacitação, gerando o estereótipo de que seriam menos propícios à reciclagem de conhecimento. Segundo os autores, esse cenário está envolto num círculo vicioso, em que as organizações percebem uma menor atenção dos trabalhadores mais idosos por treinamento e direcionam suas atenções nessa área para os trabalhadores de gerações mais novas, o que, geralmente, favorece o surgimento de conflitos de adaptabilidade, em especial ligados à reciclagem.

Para Boeira e Saboia (2014), nas organizações observa-se, no presente, um choque de personalidades envolvendo as gerações, o que dificulta a coexistência entre elas. Em muitos casos, os trabalhadores mais antigos desconhecem as habilidades dos mais jovens, enquanto estes também não têm noção das habilidades daqueles. Segundo os autores, a Geração Y logrou desenvolver-se no campo profissional por atuação de seus pais, os quais proporcionaram estudo de qualidade, seja no país, seja no exterior, o que enriqueceu as experiências dos jovens de forma que os trabalhadores mais antigos se sentem ameaçados de serem substituídos pelos mais novos. Se for somado a isso o fato de que os “Ys” abraçam uma informalidade excessiva,

desconsiderando níveis hierárquicos tradicionais, nesse cenário, o compartilhamento de conhecimento entre ambos os grupos tende a não se mostrar muito presente.

O ponto anteriormente abordado sugere, conforme explicitado por Mendonça *et al* (2014), que o trabalho realizado em grupo, em especial quando não se observa integração entre os pares, facilita o surgimento de conflitos, afinal as diferenças de opinião, pensamentos e interesses podem surgir e serem amplificadas quando colocadas perante as outras partes. Assim, no centro do que se entende por conflito está o fato de que uma parte visualiza em que a outra parte afeta, ou pode afetar, no geral de forma negativa, alguma coisa que a primeira estima como relevante. Para os autores, esse cenário desprovido de integração envolvendo as distintas gerações também se mostra propício ao surgimento de conflitos.

Outra área propícia para a aferição de conflitos geracionais está no campo da discriminação ou segregação. Conforme Loth e Silveira (2014), nos ambientes organizacionais, a diversidade de idade entre os colaboradores detém uma relação com o surgimento de um clima de discriminação etária, no geral com os mais idosos sentindo-se preteridos e submetidos a tratamentos segregacionistas, o que reforça estereótipos de velhice. Segundo os autores, é usual o fato de que trabalhadores idosos sejam vistos nos ambientes de trabalho como desprovidos de competência a novos aprendizados, sendo preteridos em treinamento, além do fato de que, na mensuração de desempenho, os piores resultados são mais facilmente a eles atribuídos.

Para Loth e Silveira (2014), o Brasil era considerado um país tipicamente jovem. Contudo, as projeções tornadas públicas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) dão conta de que a população acima dos sessenta anos, por sexo, no ano de 2010, saltará de 8.549.259 homens e 10.732.790 mulheres para 28.329.840 homens e 35.721.140 mulheres no ano de 2050. Essas evidências sugerem que a nação brasileira não será assim tão mais jovem, o que talvez altere as forças que geram a discriminação, não se sabe se para mais ou para menos, ou então, oriunda de qual grupo e destinada a qual outro.

Loth e Silveira (2014) contextualizam outros tipos de segregação. Aquela dita espacial se observa quando indivíduos de idades distintas não ocupam um mesmo lugar, o que age como um bloqueador de uma possível interação entre os grupos. Já a segregação cultural se manifesta no campo da linguagem, das vestimentas, das opções musicais e na escolha dos diversos estilos de vida que diferenciam os grupos etários. Pode-se inferir, até mesmo, que uma segregação ligada à debilitação da saúde, pelo avanço da idade, leve a um maior absenteísmo por parte dos mais

idosos. Para os autores, como consequência da segregação anota-se o surgimento e o fortalecimento de estereótipos, em que o que não se conhece – ou se conhece de forma superficial – possibilita o surgimento de falsas realidades que só geram mais discriminação e separação entre os grupos.

Um tipo de segregação merecedor de atenção envolve o tempo de serviço dos trabalhadores. Segundo Loth e Silveira (2014, p. 74), o “tempo de casa” se circunscreve num critério para o estabelecimento de separação etária, o que diferencia trabalhadores antigos daqueles com menos tempo de serviço, o que por si só já promove um fator de discriminação dentro de uma mesma coletividade. Para os autores, no geral, os mais antigos percebem maior desvalorização frente aos que chegam depois, particularmente pela ideia de que os mais novos trazem maior expectativa de crescimento profissional.

Contudo, a segregação funcional envolvendo grupos de funcionários mais antigos em contraposição àqueles mais novos ocasiona uma tensão entre as equipes, aportando medo e insegurança para ambos os lados. Os mais antigos podem se sentir pressionados pela potencialidade trazida pelos mais jovens, mas estes não escondem a intimidação frente à experiência daqueles, sem falar no receio da comparação quanto ao retorno do trabalho por eles executado. Este cenário de insegurança, além de gerar possíveis atritos, mostra-se providencial para o surgimento de discórdia e frustrações (LOTH; SILVEIRA, 2014).

Segundo Mendonça *et al* (2014), a coexistência de gerações distintas, cada uma com seu leque de objetivos, comportamentos e atitudes, pode ocasionar conflitos ligados à competitividade entre elas, o que, na visão dos autores, pode ser negativo ou positivo, conforme a maneira como são geridos pelas organizações. Essa mesma percepção é demarcada por Loth e Silveira (2014), ao relativizarem o fato de que a presença de profissionais de idades diferenciadas possa promover uma competição entre os grupos. Estes autores destacam o fato de que trabalhadores idosos se veem melhores que os mais jovens quanto ao aprendizado realizado no passado, ainda que se percebam menos preparados para o aprendizado necessário aos tempos atuais. Contudo, admitem o jovem trabalhador como alguém capaz de agregar – qualidade que eles não veem mais em si mesmos – além de uma maior disposição para estarem em competição.

Segundo Loth e Silveira (2014), um fenômeno distinto que acontece com os indivíduos de idade mais avançada, mas que não se consideram idosos ainda, é o fato de estereotiparem os elementos mais jovens com características que se contraponham àquelas percebidas nos

indivíduos, por eles, julgados mais velhos. Isso se dá de forma negativa em alguns casos e positiva em outros, no sentido de se valorizar o senso de pertencimento ao grupo dos mais idosos, diminuindo aquelas características que se mostrem ameaçadoras aos mais velhos no campo da competição que acontece no ambiente organizacional. Segundo os autores, a percepção de similaridade aporta uma sensação de conforto, aumentando o senso de pertencimento a um determinado grupo.

Ainda no campo da competitividade, Mendonça *et al* (2014) mencionam que o desafio de tentar integrar as diversas gerações entre si, num mesmo ambiente de trabalho pode ocasionar, na verdade, mais competitividade entre elas. Para os autores, o próprio fato de se tentar implementar dinâmicas organizacionais ligadas à integração do grupo seria suficiente para alimentar os conflitos de interesse entre os indivíduos ligados a grupos etários, todos dentro de uma mesma coletividade.

Todo esse conjunto de informação foi trazido a fim de se possibilitar uma maior compreensão da questão geracional quanto à presente pesquisa, em que um grupo funcional ligado ao serviço público federal teve essa dimensão avaliada, sobretudo sob o enfoque das influências por ela gerada no compartilhamento do conhecimento entre a equipe. A fim de se consolidar o conhecimento atinente às distintas gerações etárias, vê-se na Tabela 2 a pormenorização sobre cada uma delas.

Atributo \ Geração	Veteranos 1922-1945	Boomers 1946-1964	Geração-X 1965-1983	Geração-Y 1984-2002	Geração-Z 2003-20??
Aspirações laborais	Estabilidade e segurança	Status e ascensão profissional	Valorização do crescimento profissional, sem perder qualidade de vida	Integração entre vida profissional e pessoal. Trabalho, antes de ser o centro da vida, é parte desta. Flexibilização de horários e das normas organizacionais	O trabalho e questões pessoais estão mesclados
Atitude laboral comportamental	O trabalho é cumprir obrigações	Desequilíbrio entre vida pessoal e profissional	Procuram equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Dependentes de incentivos, elogios e recompensas	O trabalho se mescla com a vida doméstica e social. O trabalho tem de dar prazer.
Como era o mundo quando nasceram	Nasceram entre as duas grandes guerras	Nasceram após a II Guerra	Entrada dos EUA na Guerra do Vietnã e assassinato de Malcon-X	Apple lança o <i>Macintosh</i> . Explosão do ônibus espacial <i>Challenger</i>	Nasceram após ataque terrorista do 11 de setembro nos EUA
Ética no trabalho	Dedicados	Obstinados	Equilibrados	Decididos	Dinâmicos
Eventos históricos marcantes para a Geração	Explosão da bomba atômica	Guerra do Vietnã, chegada do homem à lua	Ápice da guerra fria, queda do muro de Berlim, surgimento da AIDS	Ataque terrorista ao <i>World Trade Center</i>	Convergência tecnológica, em especial com a telefonia
Hábitos	Poupadores	Conservadores nos hábitos de consumo	Consumistas	Não querem ser controlados ao se vestir, pensar, comunicar	Consumistas. Escutam pouco e falam menos ainda
Origem do nome	<i>Veteranus</i> , termo militar para soldado	"Explosão de bebês"	Malcon-X	Termo <i>young</i>	Termo <i>zapping</i>
Perspectiva	Prática	Otimista	Ceticismo	Esperançosa	Empreendedora
Postura como empregado	Trabalham sob um prisma quase militar	Trabalham numa só empresa por toda a vida, <i>workaholics</i>	<i>Freelancers</i> , mobilidade entre diversas empresas, criativos, empreendedores, independentes	Multitalentosos, superestimulados, multitarefa, informais, não sabem lidar com críticas construtivas, fracassos, erros, <i>feedbacks</i> , <i>no workaholics</i>	Desapegados das fronteiras geográficas. Conectados à internet e aos artefatos tecnológicos, desatentos
Postura frente aos colegas de trabalho	Trabalho em equipe	Participação e justiça na equipe de trabalho	Individualistas	Valorizam os relacionamentos, a informalidade, os resultados. Rejeitam a hierarquia e os processos.	Individualistas. Partilham conhecimento em redes
Quadro econômico dominante	Grande depressão econômica	Crescimento econômico	Instabilidade econômica	Consolidação da globalização	Volatilidade econômica
Relacionamento com equipes de trabalho	Creem nas equipes a que pertencem	Senso de pertencimento à equipe	Competitividade	Adaptados ao trabalho em equipe	Grupos virtuais
Tecnologia e comunicação	Imigrantes digitais. Telefone de disco	Imigrantes digitais. Telefone de tecla	Imigrantes digitais. Celulares	Nativos digitais, <i>smartphone</i>	Nativos digitais, <i>smartphone</i> , <i>WhatsApp</i> e armazenamento de dados nas nuvens
Valores	Respeito e lealdade aos direitos civis	Consumismo e conquistas materiais	Consumistas, menos materialistas, próximos à família, qualidade de vida	Tempo livre, saúde. A vida é para ser vivida agora, não após a aposentadoria. A empresa é que tem de se adaptar a eles	Buscam estar sempre conectados. São Generalistas
Visão da chefia	O chefe tem a palavra final	Não questiona o chefe	Não questiona o chefe	Apreciam a comunicação lateral. Veem o chefe como se fosse um amigo e mentor	Chefe virtual
Visão da hierarquia	Respeito e lealdade	Menos rigorosa	Desinteresse	Não considera estamentos hierárquicos estabelecidos	Não aprecia hierarquia
Visão da Liderança	Hierarquia	Consenso	Competência/menos rigorosa	Incentiva o coletivismo	Liderança grupal
Visão da organização em que se trabalha	Fidelidade eterna à organização	Lealdade e apego às organizações, enquanto esperam por promoção	Estabilidade no emprego é coisa do passado	Fidelidade a projetos e ao chefe, mas não à organização. Querem empresas éticas e que flexibilizem horários e normas	Não trabalhar em escritório. Trabalho integrado à vida familiar e social. O trabalho está envolto no prazer

Tabela 2: Características das Gerações Etárias.

3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A visão de Gutiérrez e Martos (2011), com foco na gestão do conhecimento, entende que, no transcorrer da evolução humana, a necessidade de se organizar, visando à subsistência da espécie, foi patente. Essa organização manifestou-se primeiro em bandos para depois evoluir para tribos, aldeias e, por fim, cidades. Diante dessa realidade, as chances de um indivíduo singular sobreviver às ameaças externas presentes eram mais perceptíveis na vida em comunidade. Assim, a necessidade de socialização, que contribuiu para garantir a sobrevivência da espécie, adveio de um dos êxitos reconhecidos do homem: o compartilhamento do conhecimento. E os autores assim resumem esta característica adaptativa às organizações:

Ao transferir essa necessidade e esse êxito ao contexto das organizações, percebemos que, ao longo da história, e de forma especial nas últimas décadas, foram desenvolvidas estratégias para compartilhar o conhecimento, de modo que este pudesse ajudar a organização a alcançar seus objetivos (GUTIÉRRE; MARTOS, 2011, p. 155).

Na visão de Paiva e Souza (2009), as organizações estão, cada vez mais, optando por um modelo de gestão norteado no conhecimento decorrente das transformações ocorridas na sociedade. Essas organizações estão migrando 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.

Para Choo (2011, p. 38), “a partilha significa que pessoas em uma organização podem compartilhar dados, interpretações de dados, bem como seus entendimentos dos principais processos da organização”. Para aquele autor, esse entendimento está direcionado ao que ele chama de organizações inteligentes, ou seja, “uma organização que aprende, tornando-se hábil a criar, adquirir e transferir conhecimento e a modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções” (CHOO, 2011, p. 35), ou então, “uma organização é inteligente quando seus membros são inteligentes e quando a organização desenvolveu a cultura e a estrutura para reunir este conhecimento coletivo” (CHOO, 2011, p. 36).

O compartilhamento do conhecimento insere-se num contexto mais amplo, qual seja o da Gestão do Conhecimento, uma terminologia com muitos conceitos estabelecidos. Para efeitos do presente trabalho de pesquisa, será adotado o conceito entabulado por Miranda (2004) que diz:

Gestão do Conhecimento é o processo de criação, captura, assimilação e disseminação de conhecimento tácito extrínseco individual, integrando-o ao conhecimento organizacional, a fim de que seja utilizado como subsídio útil às diversas atividades desenvolvidas no âmbito da organização (MIRANDA, 2004, p. 51).

Um dos objetivos principais nos processos de GC é que as pessoas desenvolvam e absorvam conhecimentos a fim de que possam aplicá-los nas mais variadas situações que o exijam, bem como na solução dos desafios que se apresentem. Assim, 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 (PAIVA; SOUZA, 2009).

Na visão de Paiva e Souza (2009), o compartilhamento do conhecimento demonstra ser a atividade central de organizações do conhecimento. Compartilhar conhecimento é uma atitude própria ao ser humano e que pode se manifestar das mais variadas formas, como por meio de trabalhos escritos, orais, visuais; em visitas a outros grupos; em programas de rodízio de pessoal; por meio de cursos, atividades de ensino, programas de capacitação etc. Para os autores, “compartilhar conhecimentos é uma prática importante não só para quem o transmite como também para quem o recebe [...] é um ato cuja natureza interpessoal contribui para fortalecer a interação, a confiança e o respeito entre as pessoas” (PAIVA; SOUZA, 2009, p. 6). E o exemplo dado por eles possibilita um paralelo com os trabalhos desenvolvidos na Conle:

Qual seria, por exemplo, a utilidade do conhecimento de um especialista da área de saúde que dedicou boa parte de seus estudos para compreender a atuação de determinado vírus se, em uma conferência sobre uma epidemia provocada por esse micro-organismo, não contribuisse com seus conhecimentos para encontrar medidas de controle da doença? O mesmo ocorre nas organizações onde todos precisam estar integrados com o propósito de somar seus conhecimentos na busca de soluções e no aprimoramento de processos e de tarefas (PAIVA; SOUZA, 2009, p. 6).

O ato de partilhar o conhecimento é facilitado quando se estabelecem relacionamentos significativos em uma comunidade qualquer, em que fatores estruturais facilitem o processo grupal. Assim, grupos 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 (PAIVA; SOUZA, 2009). 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).

Quando há falta de confiança entre os indivíduos, torna-se mais fácil o surgimento de uma das principais barreiras para que o compartilhamento do conhecimento não se processe de forma natural por entre os integrantes de um grupo. Assim, pessoas que convivem em um mesmo ambiente de trabalho, estando expostas a uma mesma cultura organizacional, deveriam ter na confiança cultivada dentro do grupo um fator facilitador do processo de comunicação entre elas e, conseqüentemente, do compartilhamento do conhecimento (PAIVA; SOUZA, 2009). Essa pretensa sintonia dentro de um grupo está em consonância com o entendimento de que “a efetiva transferência do conhecimento fica muito mais fácil quando os participantes falam a mesma língua ou línguas parecidas” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 119).

No entendimento de Choo (2011), as organizações acumulam, em tese, uma riqueza de expertise e experiência durante sua existência. Contudo, acessar e aplicar o conjunto daquele conhecimento acumulado é dificultado pelo fato de que considerável parcela da experiência adquirida estaria nas mentes dos empregados, não sendo fácil 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.

Costa (2011) vincula compartilhamento com cooperação. Para 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. Pessoas ou organizações podem cooperar mais facilmente com seus respectivos semelhantes quando anteveem ganhos e não se sentem ameaçadas pelo outro. Por isso, para aquele autor, “cooperar pressupõe algum nível de confiança no outro” (COSTA, 2011, p. 231). E o mesmo autor cita que:

Conclui-se que a confiança constitui um aspecto essencial para o desenvolvimento de uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimentos corporativos e ao enraizamento da cultura do aprendizado nas corporações. Ela expande os limites de flexibilização de uma cultura organizacional, na medida em que estimula a criação, sem receios de perda pessoal, de sentido, direção, propósito e oportunidade (COSTA, 2011, p. 242).

De outra parte, para Davenport e Prusak (1998), a troca espontânea e não estruturada do conhecimento constituiria um dos grandes diferenciais em uma organização. Os autores

valorizam a criação de uma estrutura formal que possibilite a aproximação das pessoas, com o objetivo de se proporcionar o compartilhamento do conhecimento. Contudo, valorizam, também, as situações informais de partilha do conhecimento, como o que acontece em feiras, fóruns, workshops, seminários, cursos de capacitação etc., e até mesmo o momento do cafezinho. Segundo suas palavras: “embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 108). Segundo eles, esse ponto é de essencial importância em organizações cujo objetivo maior seja criar o conhecimento, como é o caso da Consultoria Legislativa.

Corroborando a ideia de Davenport e Prusak (1998) de que a criação de locais e situações apropriados para uma interação informal dos empregados, objetivando o estímulo ao compartilhamento espontâneo, seria valiosa, nesse ponto, é interessante mencionar o compartilhamento informal do conhecimento. Na visão de Paiva e Souza (2009), é no ambiente próprio do trabalho que se processa uma situação complexa de compartilhamento. É dentro das organizações que, corriqueiramente, ocorrem as conversas próximas ao bebedouro ou, então, na hora do cafezinho, momentos que exemplificam oportunidades informais para intercâmbios de conhecimentos. Para os autores, esses encontros fortuitos proporcionam às pessoas a troca de ideias, informações sobre projetos de trabalho e opiniões sobre determinados assuntos.

Paiva e Souza (2009) mencionam, em seu trabalho, que várias organizações têm percebido o valor daquelas ocasiões, bem como de espaços físicos para o compartilhamento do conhecimento entre os empregados, ocasionando considerável investimento na criação de locais apropriados a fim de se facilitar os momentos de encontro entre os colaboradores. Essa opção tem permitido que os empregados se sintam mais leves nos momentos informais, não estando pressionados ao conduzirem os diálogos com seus pares. De outra parte, muitos trabalhadores têm optado pela formação de comunidades de práticas, em que profissionais com interesses congruentes formam redes abertas e informais visando compartilhar conhecimentos vinculados a sua prática laboral (PAIVA; SOUZA, 2009).

A relevância do papel das tecnologias da informação na atualidade não pode ser esquecida. Contudo, tendo em vista a valoração dada ao compartilhamento espontâneo, Davenport e Prusak (1998) ressaltam que, no tocante ao conhecimento descrito como tácito, o compartilhamento do conhecimento não deve se limitar somente ao uso de ferramentas

eletrônicas. Conforme suas palavras, “devemos reconhecer o valor dos contatos tanto face a face quanto eletrônicos e propiciar oportunidades para ambos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.113).

Um ponto de destaque no compartilhamento do conhecimento é o fato de que “em grande medida, as pessoas julgam a informação e o conhecimento que obtêm com base em quem as transmite” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 121). Essa parece ser uma tendência das pessoas, no geral, em se valorizar o conhecimento a ser transmitido em função da história, da reputação, da formação, da origem, do *status* de quem o estaria transmitindo, ou seja, julga-se a qualidade (ou não) do saber a partir de certas características de quem o emite. É de se conjecturar que esse posicionamento nem sempre possibilita uma equação positiva ao buscar a razão direta entre o melhor perfil profissional, intelectual ou pessoal com um conhecimento específico a ser compartilhado.

3.1 Contexto da Gestão do Conhecimento

Segundo Tonet e Paz (2006), no mundo organizacional e das transações negociais, a conexão com o fator conhecimento se realça a partir da constatação atual de que o valor de mercado de algumas entidades empresariais chega a ter uma grandeza muito maior do que a expressão contábil do seu montante financeiro e físico. Para aqueles autores, a valoração de tais organizações perante seus acionistas é alta devido aos ativos intangíveis que estão agregados, como a marca, a imagem que possuem em meio ao mercado, sua capacidade de inovação, a expertise de seus executivos, a competência dos empregados. E os autores assim condensam o seu pensamento: “grande parte desse valor intangível é agregada pela posse de conhecimento, que resulta da incorporação de novas experiências, de reflexão, de aprendizagem contínua e compartilhada” (TONET; PAZ, 2006, p. 76).

Na acepção de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é algo internalizado nas pessoas, fazendo parte da complexidade e da imprevisibilidade típicas dos seres humanos, distinto dos ativos concretos, pois sua intangibilidade o torna difícil de ser identificado. E assim os autores o definem:

Uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas

também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Com sua definição, pode-se divisar o que seja conhecimento explícito e tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é aquele passível de ser articulado por meio da linguagem formal. Assim, um texto escrito, uma construção matemática, um correio-eletrônico, manuais etc., passíveis de armazenamento, abarcam esse tipo de conhecimento. De outra sorte, aquele classificado como tácito apresenta maior dificuldade de articulação numa linguagem formal. Ele engloba 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. Para aqueles autores, o conhecimento tácito “é um tipo de conhecimento mais importante [...] e] foi deixado de lado como componente crítico do comportamento humano coletivo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. XIII).

Para Paiva e Souza (2009), essa caracterização abstrata torna o conhecimento tácito mais difícil de ser compartilhado. Os mesmos autores postulam que devido às especificidades que permeiam as variantes ligadas ao conhecimento, justifica-se o interesse por seu gerenciamento, em especial favorecendo a implementação de práticas que estimulem o seu desenvolvimento nos grupos em que esteja inserido. Eis a razão do porquê de tantas organizações implantarem a GC, objetivando-se desenvolver habilidades e competências por entre seus colaboradores e possibilitar a partilha do conhecimento acumulado.

Já para Tonet e Paz (2006), o conhecimento tácito é algo criado e desenvolvido ao longo da vida das pessoas, pelo leque de experiências que vão se acumulando, seja na família, no trabalho, nos esportes, ao estudarem, seja nos momentos em que assumem papéis sociais. O contato com as mais diversas situações e problemas possibilita o descobrimento de soluções que ficam registradas na mente humana, podendo ser perfeitamente ajustáveis a outras situações similares, ainda que recebendo pequenos ajustes. E os autores complementam:

Esse conhecimento é de difícil registro, e a probabilidade maior é que permaneça apenas na cabeça de quem esteve envolvido diretamente nas questões que lhe deram origem; ou seja, os demais colegas que trabalham na organização desconhecem o conhecimento existente, gerado com a solução das questões; e, quando qualquer um destes se depara com um problema semelhante, ou até o próprio problema resolvido anteriormente, tem que refazer todo o caminho já percorrido (TONET; PAZ, 2006, p. 91-92).

Quanto ao conhecimento denominado explícito, apesar de parecer mais simples repassá-lo às demais pessoas ou a outras unidades de uma organização, é merecedor de atenção especial,

principalmente no que tange a sua codificação e registro, no sentido de que possa ter sua recuperação efetivada a contento quando isso for necessário (TONET; PAZ, 2006).

Conforme Tonet e Paz (2006), esses seriam motivos razoáveis pelos quais as organizações necessitam atentar para o compartilhamento do conhecimento, tanto o tácito como o explícito. Para os autores, é essencial o investimento ligado à criação de ambientes favoráveis à livre circulação do conhecimento, em que as pessoas possam se encontrar e conversar com frequência, tornando habitual a ação de falar e ouvir, agindo como fontes emissoras e, também, como entes recebedores de conhecimento. E complementam com o pensamento de que isso justificaria o investimento na criação de oportunidades que proporcionassem às pessoas o diálogo sobre as diferentes soluções encontradas para os percalços enfrentados no trabalho cotidiano.

Na acepção de Batista (2004), de uma maneira ampla, a finalidade da GC circunscreve-se à melhora do desempenho de empresas do setor produtivo, organizações não governamentais, segmentos organizados da sociedade, países e indivíduos. Para o segmento empresarial privado, por exemplo, isso significa melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência.

No âmbito público, Batista (2012) indica que a efetivação da GC pode ajudar 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 GC 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 CF (BRASIL, 1988).

3.2 Formas de Compartilhamento do Conhecimento

Na visão de Davenport e Prusak (1998, p. 108), “há uma profusão do conhecimento em nossas organizações, porém sua existência não assegura o seu uso”. Corroborando esse pensamento, e visando a uma solução, Tonet e Paz (2006) delineiam que, no âmbito organizacional, a partilha do conhecimento é uma maneira de assegurar que os empregados possam estar compartilhando uns com os outros o conhecimento que detêm, garantindo a

disseminação e posse do conhecimento necessário dentro das organizações. De outra parte, aquelas 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 há consenso em relação ao que seja e como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos. Termos como transferência, socialização, repasse ou disseminação do conhecimento estão no mesmo campo semântico ligado ao compartilhamento. Contudo, um ponto de convergência entre autores refere-se à necessidade da existência de uma linguagem comum envolvendo as pessoas que atuam nas organizações. Sem esse ponto, 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). Como expressado por Davenport e Prusak (1998, 119), “um aspecto importante do sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento é a linguagem comum dos participantes”.

Para Davenport e Prusak (1998), a ação de repasse do conhecimento envolve duas ações distintas. A primeira se refere ao ato de transmitir o conhecimento, por meio do envio ou da apresentação de um novo conhecimento, a um receptor em potencial. De outra sorte, é necessário que haja mais do que o recebimento por parte do destinatário do conhecimento. É, pois, imprescindível que ocorra a absorção do novo conhecimento por quem o acolheu, seja uma pessoa singular, seja um grupo. Na acepção 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 os mesmos autores reforçam 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, o que 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”.

Nesse ponto, é interessante destacar a visão de Nonaka e Takeuchi (1997) atinente ao compartilhamento do conhecimento estar ligado à criação de um novo conhecimento. Quem detém um conhecimento e o repassa está compartilhando o conhecimento que dispõe. Aquele

que, 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;
- 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”. Conforme os autores, os indivíduos que se colocam na posição de aprendizes aprendem sua arte mais por meio da observação e imitação das práticas adotadas por seus mestres do que pelo uso da linguagem, o que está em consonância com as palavras de Sveiby (1998, p. 53), ao mencionar que “a tradição continua a ser a melhor maneira de transferir competência. Sabemos que o aprendizado é a melhor forma de aprender no ambiente de trabalho”. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), “o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência”, o que delimita a relevância da experiência compartilhada como fator propício a que uma pessoa possa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo.

“A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71). Na visão dos autores, seria um processo de criação do conhecimento de forma perfeita, 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. Para os autores, “a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 73).

Já com a combinação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), 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, as pessoas trocam e combinam conhecimentos que estejam explicitados por meio de documentos, bancos de dados etc., o que favorece a criação de novos saberes.

Por último, a “internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77). Isso se faz realidade 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.

Essas quatro formas de compartilhamento e consequente criação de conhecimento não ocorrem isoladamente, ao contrário, se inter-relacionam criando o que Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) chamam de “espiral do conhecimento”. Assim, 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 visando, por exemplo, elaborar um novo regramento legal ou solucionar um problema inédito ligado a uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI), naquilo que os autores chamam de “conhecimento compartilhado” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A externalização, por sua vez, é produto do diálogo ou da reflexão coletiva havida sobre uma proposição em debate ou sobre um problema objeto de discussão no colegiado de uma CPI, o que para aqueles autores seria o “conhecimento conceitual” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ainda sobre a espiral do conhecimento, a combinação diz respeito à aglutinação dos conhecimentos recém-criados nas fases anteriores, com os saberes já existentes e conhecidos, possibilitando o surgimento de um conhecimento novo ligado a um diploma legal em pauta ou vinculado à solução de um entrave surgido numa CPI, representando, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81), o “conhecimento sistêmico”. Por fim, 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, momento em que podem efetivamente aprender ao elaborar um projeto de lei sobre temática inédita, ou, então, contribuindo para a solução de questão de ordem havida com o embate de forças no decorrer dos trabalhos de uma CPI. Esse seria o “conhecimento operacional” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.81). E os autores assim complementam:

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as

experiências dos outros (ou seja, re-experimentá-las) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78).

No entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997), quando ocorre 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 interação contínua e dinâmica entre aqueles dois tipos de conhecimento. Essa interação, evidenciada quando o conhecimento tácito detido pelos membros de um grupo é socializado entre si, viabiliza a criação do conhecimento organizacional, favorecendo, assim, o reinício do processo da espiral do conhecimento. Assim, quando a maioria dos indivíduos constituintes de uma organização compartilham um modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional coletiva.

A Teoria da Criação do Conhecimento dos autores Nonaka e Takeuchi (1997) já recebeu refutações dentro do mundo acadêmico. Nesse sentido, Escrivão e Silva (2011) apresentam compilação de vertentes conceituais que propuseram críticas e outras interpretações aos fundamentos daquela teoria, as quais não invalidam o modelo, contudo limitam-na.

Especificamente aos interesses conceituais abordados para esta pesquisa, é de se destacar o fato de que, na síntese produzida por Escrivão e Silva (2011), o processo de socialização proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) foi embasado dentro da realidade japonesa, em que as grandes organizações detêm poder e legitimidade para influenciar todos os atores envolvidos na relação empresarial, ou seja, do funcionário ao cliente final. Para Escrivão e Silva (2011), esse enviesamento da teoria pode comprometer a aplicação daquele conceito à realidade observada em outras organizações em que a influência sobre os atores não seja acentuada.

Outro ponto de viés duvidoso, conforme relatado por Escrivão e Silva (2011), refere-se ao fato de que, na ambiência organizacional retratada por Nonaka e Takeuchi (1997), um fator como a estabilidade no emprego vinha atrelada a um alto grau de comprometimento por parte dos trabalhadores japoneses, justamente para alcançar aquela garantia. Para Escrivão e Silva (2011), a análise da estabilidade no trabalho, em ambientes em que ela já é garantida – como no caso do serviço público brasileiro – pode ter uma faceta não prevista no estudo original, afinal pode acontecer de se observar um comprometimento menor das equipes funcionais já detentoras de estabilidade.

Conforme Davenport e Prusak (1998), a transferência de conhecimento que ocorre de forma ampla por entre os grandes conglomerados globais 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.

Mesmo com o advento do arsenal tecnológico na atualidade, o compartilhamento do conhecimento é, em essência, um processo comunicacional. Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 107) manifestaram que muitas das questões e estratégias de transferência do conhecimento se resumem a “descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer”.

Uma das formas pelas quais o fator comunicacional auxilia no compartilhamento de conhecimento é por meio do diálogo. É nesse sentido que Davenport e Prusak (1998) mencionam que 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 organização.

Davenport e Prusak (1998) defendem a transferência do conhecimento por meio de reuniões face a face e com a adoção de narrativas, além do uso das formas mais estruturadas visando ao compartilhamento do conhecimento. Para os autores, os sinais que interferem no convencimento das pessoas sobre as possibilidades em se comunicar são mais bem transmitidos pessoalmente. Outra maneira de se estimular o compartilhamento do conhecimento, segundo os autores, é pela criação de locais e ocasiões propícios a fim de que os funcionários possam interagir informalmente entre si.

4 CONSULTORES LEGISLATIVOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Dentro da análise dos estudos legislativos, a abordagem neoinstitucionalista se propõe estudar os objetivos perseguidos pelos parlamentares, bem como as regras pelas quais interagem com os pares e demais atores políticos. A partir daí, busca-se a explicação do leque de circunstâncias expressivas ligadas à atuação parlamentar, do que decorre uma visão mais ampla da atuação do Parlamento e, sobretudo, das comissões existentes no processo decisório (SANTOS, 2014).

Conforme Santos (2014), os estudos que seguem essa linha pressupõem uma abordagem sob três aspectos: a distributiva, a partidária e a informacional. A primeira defende que a organização do Parlamento visa servir aos interesses de reprodução eleitoral de seus membros, o que faz com que esses procurem a especialização de temas de políticas públicas de relevância dentro de seus distritos eleitorais. Na visão partidária, o segmento político procura extrair benefícios da estrutura partidária, sob a premissa de que estes facilitam a atuação de um candidato, exprimindo o seu posicionamento em questões de interesse da população, além de balizar a atuação do parlamentar, em especial, as decisões que tomará no exercício do mandato.

Já na perspectiva informacional, a organização de uma Casa Legislativa, com foco em comissões, responderia às demandas dos parlamentares por expertise, visando à diminuição de incertezas ligadas à formulação e implementação de políticas públicas. Aos olhos dessa perspectiva, a assimetria informacional, observada entre o Executivo e o Legislativo, mostra-se favorável ao primeiro, fazendo dele o propositor principal de políticas públicas, em detrimento do segundo, que, conforme a situação, pode ver-se dependente de angariar mais informações sobre os temas que lhe são propostos (SANTOS, 2014).

Na visão de Santos (2014), sob essa perspectiva, quanto maior a convergência de interesses e preferências entre os poderes Executivo e Legislativo, menor a necessidade deste último em procurar fontes alternativas de informação, em especial no ambiente primário em que as proposições são debatidas, as comissões. De outra parte, se existe divergência entre aqueles poderes, a maneira pela qual o Poder Legislativo pode buscar se contrapor aos interesses do Executivo é por meio do aprofundamento da discussão dos temas propostos, em especial no ambiente especializado, as comissões.

No Brasil, o Poder Legislativo é exercido, no âmbito federal, pelo Senado Federal e pela Câmara dos Deputados. Esta 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 com grande renovação dos quadros políticos em cada legislatura, evitando que as discussões já travadas retornem ao ponto inicial.

Na CD, existe a Consultoria Legislativa e a Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira. Conforme 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 à CD nas matérias de âmbito orçamentários e financeiro que tramitem naquela Casa Legislativa.

No entendimento de Ribas e Silva (2011), o Poder Legislativo, delimitado como ramo eminentemente político do governo da União, apresenta considerável desvantagem perante o Poder Executivo, em especial pela carência de informações confiáveis por parte dos Parlamentares. Visando minimizar esse cenário, optou-se por constituir-se uma assessoria institucional. “É óbvio que está na raiz dessa opção, [constituição da assessoria parlamentar] a necessidade, vivamente sentida pelos parlamentares, de independência na obtenção e no tratamento da informação, relativamente ao ‘todo poderoso’ Executivo” (HORTA, 2011, p. 35).

É nesse contexto que se inserem aqueles dois órgãos integrantes da burocracia na Câmara dos Deputados, Conle e Conof. Na atualidade, são poucos os estudos acadêmicos feitos sobre os consultores legislativos, porém, destaca-se o livro “40 Anos de Consultoria Legislativa: Consultores Legislativos e Consultores de Orçamento”, publicação endógena daquelas consultorias, trazendo a visão de seus integrantes sobre sua atuação, como em Ribas e Silva (2011), que assim delimitam a ação daqueles órgãos de assessoria:

As assessorias, pela sua própria conceituação doutrinária, não têm poder decisório nem exercem comando, senão o de ideias. Elas fazem, em última instância, aquilo que os parlamentares decidem. Podem, e quantas vezes o fazem, aconselhar ou ponderar com

argumentos de ordem jurídica e técnica, mas acabam cedendo ao comando dos assessorados (RIBAS; SILVA, 2011, p. 22).

Para os fins pretendidos neste trabalho acadêmico, os consultores legislativos, ligados à Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, foram os sujeitos de pesquisa. Esses atores desempenham suas funções de maneira privativa na Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, organismo integrante da estrutura legislativa da Casa das Leis. Seu funcionamento está previsto no art. 275, constante do Capítulo V, Título IX, do Regimento Interno da Câmara dos Deputados (RICD) (BRASIL, 2016c, p. 79), em que estabelece o “sistema de consultoria e assessoramento institucional unificado da Câmara dos Deputados”. O normativo citado delimita o rol de entidades a serem atendidas institucionalmente por aquela instância de assessoramento e consultoria, bem como indica sua condição preferencial quanto à obtenção de informações.

Art. 275. O sistema de consultoria e assessoramento institucional unificado da Câmara dos Deputados, além do Centro de Estudos e Debates Estratégicos, compreende a Consultoria Legislativa, com seus integrantes e respectivas atividades de consultoria e assessoramento técnico-legislativo e parlamentar à Mesa, às Comissões, às Lideranças, aos Deputados e à Administração da Casa, com o apoio dos sistemas de documentação e informação¹, de informática e processamento de dados² (BRASIL, 2016c, p. 79).

Conforme as palavras de Rodrigues (2011):

Esse dispositivo regimental consagrou em definitivo o modelo de assessoramento parlamentar fundamentado na centralização dos serviços e na interdisciplinaridade da abordagem. Trata-se de um modelo apartidário, sem filiação ideológica, que se vincula prioritariamente aos parlamentares e ao Parlamento, enquanto instituição (RODRIGUES, 2011, p. 87).

Digna de destaque é a diferenciação esboçada por Greggianin *et al* (2011) quanto às funções de assessoramento e consultoria. Na visão daqueles 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 defendendo os argumentos que reforcem e auxiliem o alcance dos objetivos propostos pelo demandante.

¹ Atual Centro de Documentação e Informação (CEDI).

² Atual Centro de Informática (CENIN).

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, como acontece nos trabalhos disponibilizados na Biblioteca Digital da CD (GREGGIANIN *et al*, 2011).

Conforme Greggianin *et al* (2011), as funções típicas de assessoramento ligam-se à designação e distribuição das demandas entre os consultores responsáveis pela área temática que envolva o trabalho, com atuação autônoma e similar entre os consultores, prescindindo do contexto da hierarquia na elaboração da tarefa. Já as funções de consultoria ligam-se a uma condução dos serviços calcada em planejamento antecipado, não raro com o esforço conjunto de equipes de consultores, envolvendo processos e lideranças motivadoras para se chegar aos resultados pretendidos.

De forma distinta do trabalho realizado pelos assessores parlamentares, em que o assessoramento se conduz de forma pessoal, as atividades conduzidas pelos órgãos de consultoria e assessoria institucional da CD têm característica singular, na medida em que se disponibiliza ao conjunto dos Deputados Federais, independentemente de coloração partidária, o conhecimento detido pelos consultores legislativos (GREGGIANIN *et al*, 2011).

4.1 Histórico da Consultoria Legislativa

Conforme Faria (2011), os parlamentares não são – e sequer conseguiriam ser – especialistas em toda e qualquer matéria que seja objeto de discussão no âmbito do Congresso Nacional. Dessa realidade advém a necessidade dos Deputados Federais 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. Segundo o autor:

A existência, no âmbito do Poder Legislativo, de um órgão como a Consultoria Legislativa tem por fundamento a necessidade, por parte dos deputados, de suporte técnico que lhes permita bem exercer o mandato. Por via de regra, os deputados são chamados a opinar e a votar sobre matérias que não lhes são familiares. Nessas circunstâncias, passam a depender de informações de terceiros para que possam formar suas próprias convicções. Os múltiplos afazeres vinculados ao exercício do mandato não

deixam ao parlamentar tempo suficiente para pesquisar fontes de informação, nem tampouco para ler uma grande quantidade de textos extensos (FARIA, 2011, p. 72).

O RICD (BRASIL, 2016c), no seu art. 262, estabelece o funcionamento dos serviços administrativos da Câmara dos Deputados. No seu inciso IV, informa a existência de estrutura concernente ao oferecimento de assessoramento institucional unificado, de caráter técnico-legislativo ou especializado, às diversas instâncias políticas da Casa, como Mesa Diretora, colegiados políticos e aos Deputados Federais, além do oferecimento de seus serviços à Administração da Casa, caso necessário, a ser regulamentada na forma de resolução específica.

Originariamente, havia dois órgãos distintos de assessoramento, ambos criados por força da Resolução nº 20, de 1971 (BRASIL, 1971). O primeiro, vinculado à Divisão de Estudos Legislativos do CEDI, chamava-se Assessoria Parlamentar (art. 101). Já o segundo, vinculado ao Departamento de Comissões, chamava-se Assessoria Técnica Especializada (art. 116). Segundo Faria (2011, p. 74), “até então, prevalecia a separação de competências: o primeiro órgão era responsável pela elaboração de estudos e pesquisas, enquanto ao segundo cabia a tarefa de assessorar o processo legislativo, em especial mediante a redação de minutas de proposições”.

Aquelas duas assessorias foram aglutinadas na Assessoria Legislativa, por meio da Resolução nº 52, de 1973 (BRASIL, 1973), a qual alterou o art. 80 da Resolução nº 20, de 1971 (BRASIL, 1971), vinculando a nova assessoria à Diretoria Legislativa. Posteriormente, outras resoluções promoveram alterações pontuais quanto a sua estrutura ou funcionamento, até que em 1993, por meio da Resolução nº 48 (BRASIL, 1993), foram consolidadas as informações atinentes ao seu funcionamento. Por meio da Resolução nº 28, de 1998 (BRASIL, 1998), sua denominação foi alterada para Consultoria Legislativa.

O artigo 2º da Resolução nº 48, de 1993 (BRASIL, 1993), 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).

Segundo Rodrigues (2011), observa-se na história recente da Conle um momento de difusão do modelo de assessoramento institucional estabelecido na Câmara dos Deputados. Segundo o autor, as iniciativas tomadas a partir do ano 2000 proporcionaram uma tomada de posição por parte do órgão quanto ao seu papel analítico no contexto da condução do processo legislativo. Para o autor, outro ponto de inflexão no modelo adotado foi o estabelecimento do exame analítico das medidas provisórias editadas. Por meio de notas técnicas específicas para esses instrumentos legislativos, vários interessados no assunto passaram a se municiar de informações especializadas, como a Secretaria de Comunicação Social da CD, além dos próprios parlamentares, da imprensa e do público externo. O autor é um entusiasta da disseminação do conhecimento produzido, conforme suas palavras:

A difusão deve ser encarada como um processo contínuo de intercâmbio com outras instituições que compartilham conosco a convicção de que parlamentos fortes são a base das democracias consolidadas e de que a força dos parlamentos reside na sua capacidade de somar qualidade técnica a qualidade política. (RODRIGUES, 2011, p. 101-102).

4.2 Caracterização da Consultoria Legislativa

Dentro da estrutura administrativa da CD, a Conle é um dos cinco departamentos integrantes da Diretoria Legislativa. Consoante o entendimento de Rodrigues (2011), o campo especial de trabalho do órgão encontra-se nas atividades de assessoramento presencial realizado nas comissões, além do atendimento às solicitações de elaboração legislativa diversas, oriundas dos deputados. Para o autor, é um modelo de assessoramento que possibilita uma abordagem multidisciplinar em assuntos cada vez mais permeados de complexidade.

Segundo Faria (2011), uma das formas pelas quais as ações atinentes à melhora da qualidade do processo legislativo são relevadas ocorre com os tipos de trabalhos desenvolvidos

pelos consultores legislativos na condição de signatários, quando manifestam visão técnica envolvendo sua área de domínio de conhecimento. Para o autor:

Enquadram-se nessa categoria os estudos, que abordam de forma ampla e detalhada o tema solicitado pelo deputado, e as consultas, que têm por finalidade prestar informação sucinta e objetiva sobre questão específica. Além disso, a Consultoria Legislativa produz sistematicamente notas técnicas sobre as medidas provisórias, editadas pelo Poder Executivo, em face da predominância dessa espécie legislativa na pauta das sessões ordinárias do Plenário (FARIA, 2011, p. 77).

Já sobre as outras atividades a cargo dos ocupantes do cargo de consultor legislativo que não estejam ligadas especificamente aos trabalhos de elaboração escrita, Faria (2011) assim se manifesta:

Além dos trabalhos escritos, a Consultoria Legislativa participa ativamente das atividades da Casa mediante o assessoramento presencial prestado aos deputados, seja em Plenário, seja nas comissões permanentes ou temporárias. É frequente também a participação de consultores em reuniões convocadas pelos deputados, seja para discutir proposições que estejam em tramitação, seja para avaliar a viabilidade e conveniência de projetos ainda não formalizados (FARIA, 2011, p. 79).

Na atualidade, a Consultoria Legislativa é integrada por 216 cargos privativos com a atribuição de Consultores Legislativos. Dentre esses, um exerce a função de diretor do órgão, três exercem a função de diretores-adjuntos e 22 outros consultores acumulam a condição de coordenadores de área. É de se destacar que, não raro, há cargos vagos, afinal a especialização dos integrantes daquele grupo é motivo de convites para o desempenho de outras funções na Casa, bem como em outras instâncias da Administração Pública. O órgão ainda possui duas coordenações de apoio que prestam o auxílio aos consultores no desempenho de suas funções, contando com 33 servidores efetivos, na data de 19/09/2016. Também compõem o quadro de auxílio funcionários terceirizados, como copeiras, telefonistas, carregadores, adolescentes contratados e estagiários de áreas diversas.

A Conle dispõe atualmente de 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. Pela análise da Tabela 3, cuja posição é relativa à data de 19/09/2016, pode-se ver a delimitação temática de cada uma das áreas, o quantitativo de consultores por área, bem como a lotação atual. Como já informado, são 216 vagas, das quais 198 estão lotadas por consultores legislativos efetivos, havendo uma vaga, na área V, ocupada por

uma pessoa detentora de Cargo de Natureza Especial. Naquela data, havia nove vagas em aberto previstas para nomeação de consultores legislativos aprovados no concurso de 2014, além de nove vagas decorrentes de consultores desempenhando funções em outros órgãos, na CD ou fora.

Tabela 3: Denominação das áreas, número de vagas por área, lotação atual e vagas em aberto.

Áreas	Denominação	Vagas por área	Lotação atual	Vagas em aberto
I	Direito constitucional, eleitoral, municipal, administrativo, processo legislativo e poder judiciário	19	18	
II	Direito civil, processual civil e internacional privado	10	09	
III	Direito tributário e tributação	13	13	
IV	Finanças públicas	6	6	
V	Direito do trabalho e processual do trabalho	13	11	2
VI	Direito agrário e política fundiária	4	4	
VII	Sistema financeiro, direito comercial, econômico e defesa do consumidor	10	8	2
VIII	Administração pública	12	9	1
IX	Política e planejamento econômicos, desenvolvimento econômico e economia internacional	9	8	
X	Agricultura e política rural	7	7	
XI	Meio ambiente e direito ambiental, organização territorial, desenvolvimento urbano e regional	11	9	
XII	Recursos minerais, hídricos e energéticos	6	6	
XIII	Desenvolvimento urbano, trânsito e transportes	9	8	
XIV	Ciência e tecnologia, comunicação social, informática, telecomunicações e sistema postal	10	10	
XV	Educação, cultura e desporto	14	13	
XVI	Saúde pública e sanitário	9	8	1
XVII	Segurança pública e defesa nacional	6	6	
XVIII	Direito internacional público e relações internacionais	6	6	
XIX	Ciência política, sociologia política e história	7	6	1
XX	Redação e discurso parlamentar	17	16	1
XXI	Previdência e direito previdenciário	8	7	1
XXII	Direito penal, direito processual penal e procedimentos investigatórios parlamentares	10	10	
TOTAL		216	198	9

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados obtidos perante a Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo da Conle. Posição em: 19/09/2016.

Nem sempre os integrantes de uma sala de trabalho são da mesma área. A distribuição livre e aleatória do posicionamento dos integrantes do órgão possibilita uma maior interação entre áreas de conhecimento distinto, em especial, por meio do contato com outros consultores ligados às áreas daqueles que trabalham na sala. Integrantes de algumas áreas temáticas já tentaram se posicionar mais próximos, em uma mesma sala, mas, ao longo do tempo, as mudanças naturais,

como aposentadorias, cessões a outros órgãos etc. acabam por desfazer os grupos originais. Porém não há como se desconsiderar o fato de que a presença de quatro consultores por sala ocasiona poucos instantes de silêncio, situação comentada entre eles como complicador para uma efetiva concentração nos trabalhos a serem realizados, o que faz com que muitos utilizem fones de ouvido, a fim de buscar meios para abstrair os diversos ruídos e focar em suas obrigações, ou, então, se dirijam à biblioteca.

Na Figura 1, apresenta-se o organograma da Consultoria Legislativa, conforme a atual distribuição funcional de atribuições pelas seções dentro do órgão, a qual é distinta daquela estabelecida pela Resolução nº 48, de 1993 (BRASIL, 1993), porque ainda não modificada formalmente.

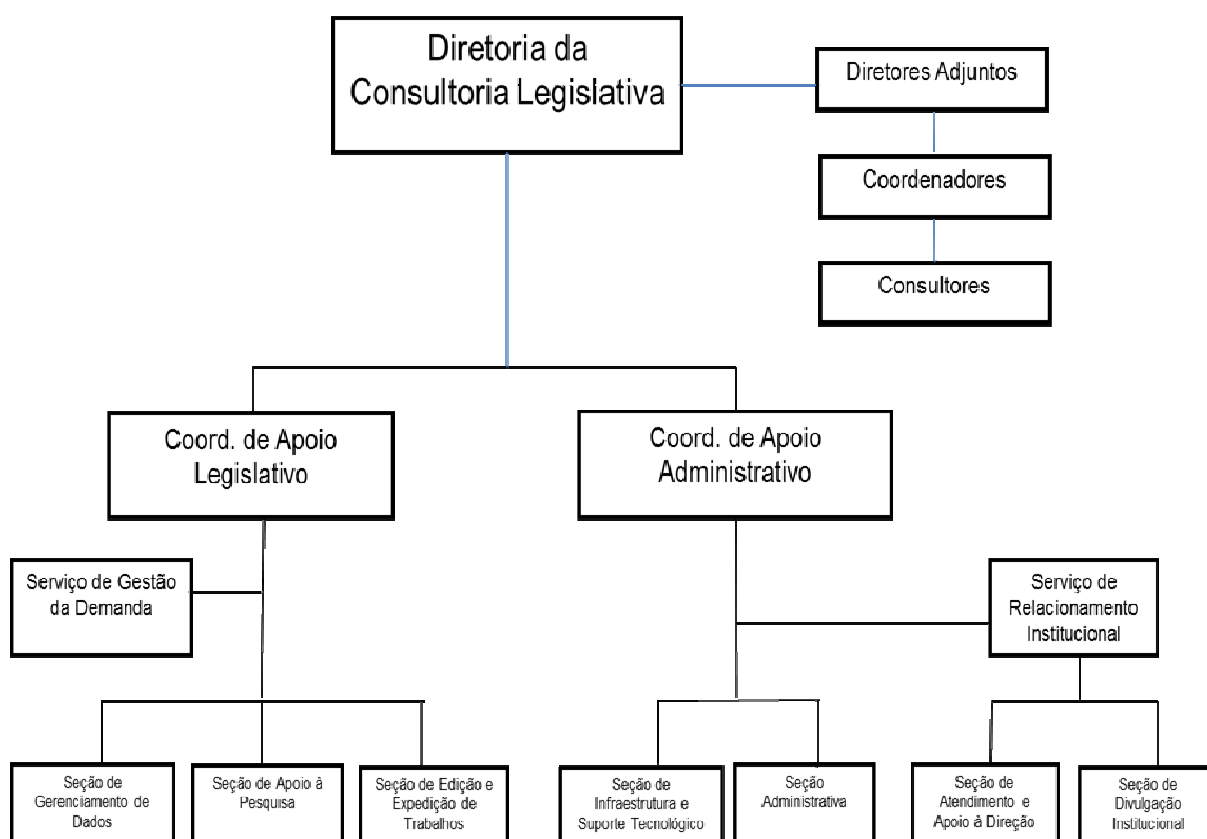


Figura 1: Organograma funcional atual da Consultoria Legislativa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o gerenciamento das demandas recebidas pela Consultoria, esse órgão dispõe de um software chamado Sistema de Solicitações de Trabalhos da Conle (SisConle), instalado em 2015,

o qual veio a substituir o antigo *workflow*, permitindo o controle do fluxo de trabalho desde a solicitação feita num gabinete parlamentar, numa liderança partidária ou órgão da Mesa Diretora, passando pelo controle de prazos em que os trabalhos são elaborados pelos consultores responsáveis, revisados pelos coordenadores de área, até sua expedição à autoridade solicitante. O fluxograma de tramitação dos trabalhos produzidos na Consultoria Legislativa, constante da Figura 2, demonstra a tramitação interna de solicitações.

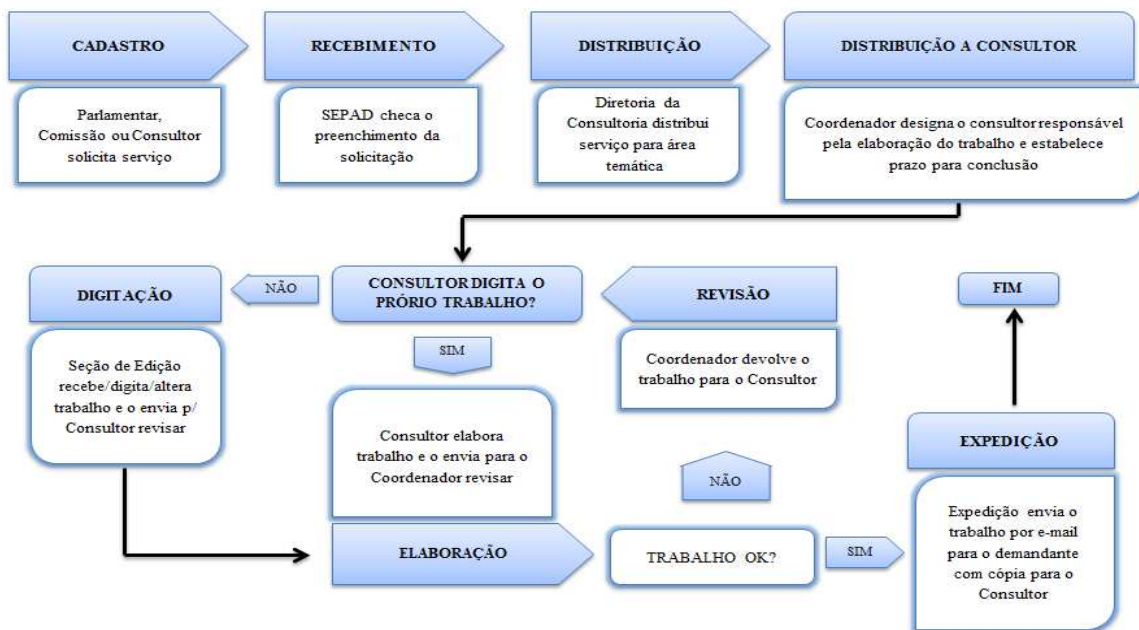


Figura 2: Fluxo interno de tramitação dos trabalhos na Consultoria Legislativa.
Fonte: Elaborado pelo autor, conforme documentos internos relativos ao SisConle.

Na visão de Rodrigues (2011, p. 89), os trabalhos conduzidos pela Conle, os quais são devidamente registrados e resgatados com o SisConle, possibilitam a preservação da “memória institucional da Casa”, pelo fato de criar condições de que novos parlamentares tenham acesso ao que já foi discutido e analisado na Casa das Leis, logrando beneficiar-se do “conhecimento coletivo acumulado”. Além disso, para o autor, o trabalho desenvolvido pela Conle possibilita a diminuição da assimetria informacional (relação entre o Poder Executivo e Legislativo – poder de agenda) observada no relacionamento entre deputados federais e o Poder Executivo.

No que concerne ao rol de trabalhos produzidos na Conle, em especial aqueles ligados diretamente à elaboração legislativa que permeia o processo de tramitação de proposições na Câmara dos Deputados, Faria (2011) assinala que cabe ao consultor legislativo disponibilizar o

seu conhecimento técnico específico, bem como o seu conhecimento ligado à técnica legislativa, para a satisfação dos anseios manifestos pelos Parlamentares, os quais se incumbem da devida orientação política a nortear as inclinações dos pareceres a serem elaborados.

A fim de possibilitar uma visão ampla sobre a produtividade alcançada pela Consultoria Legislativa, na Tabela 4 demonstra-se o quantitativo dos trabalhos realizados naquele órgão ao longo do ano de 2016, com o adendo de que, em anos eleitorais, já é costume obter-se números menores quanto à produtividade, afinal os maiores demandantes estão em suas campanhas por reeleição ou concorrendo a outros cargos, em especial no segundo semestre daqueles anos.

Tabela 4 – Atividades da Consultoria Legislativa em 2016.

ATIVIDADES DA CONSULTORIA LEGISLATIVA - ANO 2016	
Tipo de Trabalho	Quantidade
Assessoramentos	4.668
Estudo	194
Nota Técnica	80
Comentários sobre emendas à MP e PLV ¹	29
Outros trabalhos de Consulta e Estudo ²	5.141
Total de Trabalhos de Consulta e Estudo	5.444
Pequeno Expediente	745
Homenagem	344
Grande Expediente	38
Outros Trabalhos de Redação Parlamentar	231
Total de Trabalhos de Redação Parlamentar	1.358
Parecer a Proposição	6.970
Emenda	2.258
Projeto de Lei	1.801
Proposta de Emenda à Constituição	209
Projeto de Decreto Legislativo	237
Projeto de Lei Complementar	93
Projeto de Resolução	58
Parecer a Medida Provisória	31
Outros Trabalhos de Elaboração Legislativa ³	1.703
Total de Trabalhos de Elaboração Legislativa	13.360
TOTAL	24.830
Número de Parlamentares atendidos	507
Número de partidos atendidos	27

Fonte: Elaborado pelo autor, segundo informações obtidas pela Coordenação de Apoio Técnico-Legislativo da Conle.
Observações:

¹ MP – Medida Provisória; PLV – Projeto de Lei de Conversão.

² Consultas escritas/verbais, informações técnicas, notas descritivas de medidas provisórias etc.

³ Complementações de voto, respostas oficiais a órgãos públicos, votos em separado etc.

4.3 Caracterização dos Consultores Legislativos

Segundo Azevedo (2011), na atualidade, a Conle está integrada por consultores legislativos aptos a apoiar os parlamentares no amplo leque de temas que estejam em pauta no Congresso Nacional, oferecendo subsídios atualizados na construção das diversas decisões políticas tomadas, as quais representam o cerne do processo legislativo. Nas palavras de Ribas e Silva (2011, p. 17), “o compromisso desse tipo de atividade é com a geração de alternativas para tomada de decisão pelo corpo dirigente da organização. Não pode, portanto, envolver-se com problemas de execução”.

O servidor investido no cargo de consultor legislativo atua muitas das vezes de forma solitária, autônoma, extraindo de seus próprios estudos o conhecimento que passará para o papel, ou que auxiliará um parlamentar no plenário, por exemplo. Isso ocorre independentemente de interferências externas como organizações não governamentais, imprensa, grupos de pressão ou movimentos sociais. 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).

Nesse sentido, Souza (2011) menciona que os ocupantes do cargo de consultor devem deter uma postura sem partidarismos no desempenho de suas atividades, além do respeito aos quesitos técnico-científicos manifestos pelo servidor quando da entrega de um trabalho. O autor assevera que:

O assessoramento institucional não pode, naturalmente, por suas peculiaridades e exigências, assumir colorido ou viés partidário ou patrocínio de interesses externos, embora isso não signifique que o profissional não possa, de forma objetiva e com responsabilidade restrita à viabilidade técnico-científica do produto, sem vínculos com a orientação ou a destinação do trabalho, imprimir ao trabalho intelectual o tônus ou resultado colimado pelo demandante, segundo os propósitos e compromissos partidários ou de outra natureza, de que este se acha investido ou aos quais deseja dar andamento. [...] Essa separação entre “autor” e “obra de criação intelectual por encomenda” é parte necessária do assessoramento legislativo, por seu caráter subsidiário da ação política, tendo por finalidade instrumentalizar a atuação do ente legislativo a que se destina. (SOUZA, 2011, p. 64).

Já na visão de Horta (2011), é necessário o entendimento de que os ocupantes de 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. E o autor arremata sobre o exercício da função de consultor, mencionando que “uma certa dose de ecletismo não se pode evitar em seu ofício” (HORTA, 2011, p. 39).

Consoante Rodrigues (2011), na atualidade, qualquer cidadão, para assumir o cargo de consultor legislativo, deve obter aprovação em concurso público, tendo lotação exclusiva na respectiva Consultoria para qual tenha disputado uma vaga, a fim de prestar atendimento a todos os Deputados Federais, independentemente de qualquer filiação partidária. Para o autor, a modelagem de assessoria institucional adotada na Câmara dos Deputados possibilita uma abordagem multidisciplinar quanto aos assuntos tratados, os quais são cada vez mais complexos e intrincados. Para o autor, “raras são as políticas públicas atuais cujo escopo não seja abrangente e não transcenda a ideia de uma única especialidade” (RODRIGUES, 2011, p. 89).

A estrutura de funções comissionadas (FC) na CD pressupõe a existência de seis níveis distintos, do FC-1, ligado a chefias de seções, ao FC-6, detido pelo mais alto cargo na Casa. Particularmente no caso dos consultores legislativos, existe uma FC-3 atrelada ao exercício da função, designada automaticamente ao ocupante do cargo, o qual, pressupõem-se, deva possuir conhecimento especializado sobre os assuntos atinentes a sua área de atuação. Contudo, há somente um cargo de consultor que é ocupado por uma servidora detentora de Cargo de Natureza Especial (CNE), cujos dados demográficos não constam da pesquisa, nem foi objeto de aplicação do instrumento de pesquisa proposto na parte metodológica.

A Conle 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 outros consultores (FC-3), logo sua função de coordenação abarca, sobretudo, o controle do fluxo de trabalhos dentro da área, revisando e zelando pela qualidade do conhecimento produzido. Na atualidade, os coordenadores responsabilizam-se por permitir certos afastamentos por parte dos coordenados, bem como avaliam aqueles que ainda estejam em período avaliativo, seja em estágio probatório, seja para progressão funcional.

Consoante Silva (2011), o cenário descrito possibilita inferir-se que, naquele órgão, ocorre a situação em que, à exceção do diretor da Conle, todos os integrantes do corpo de consultores legislativos detêm o mesmo cargo, com a mesma função comissionada, ou seja, na mesma linha hierárquica. Isso circunscreve um quadro administrativo, em que se observa uma típica gestão de pares. Nas palavras daquele autor:

Essa gestão de pares pode ser entendida como a gestão de uma equipe onde não há uma hierarquia entre gestor e gerido, ou onde essa hierarquia é tênue. Observamos esse fenômeno quando se trata da relação entre os Coordenadores e os demais Consultores da área (SILVA, 2011, p. 52).

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 – como pode ser aferido no relatório de atividades daquele órgão para o ano de 2016 –, sendo aqueles de livre disseminação pelos meios próprios de seus autores ou da Casa, institucionalmente, com publicação na Biblioteca Digital ou a edição de livros, ambos de responsabilidade do CEDI.

4.4 Gerações por Tempo de Serviço na Consultoria Legislativa

A fim de se trazer luz sobre o tema das gerações por tempo de serviço na Conle, são aqui descritos os concursos públicos realizados para o preenchimento do cargo de consultor legislativo, tanto os anteriores, como os posteriores à promulgação da Constituição de 1988, visando a um melhor entendimento sobre o grupo de servidores que tenham assumido aquela função ao longo do tempo.

Com o advento da Constituição Cidadã (BRASIL, 1988), um novo paradigma de acesso ao serviço público se firmou para toda a Administração Pública. É o que está escrito no art. 37, inciso II, da Lei Maior, a saber:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Independentemente dessa nova realidade, a CD já realizara dois concursos no intuito do preenchimento de vagas para assessor legislativo. No ano de 1977, houve um concurso público e em 1986 houve um concurso interno. Já após a promulgação da CF, a CD realizou três concursos

visando ao preenchimento de cargos novos e vagos para a atribuição de assessor legislativo, o que foi alterado depois para consultor legislativo. Sobre o papel daquele instrumento de ingresso nos quadros públicos, como fator de troca de conhecimento entre os que entram e os que já trabalhavam, Azevedo (2011, p. 12) cita que “a gradual renovação de quadros, realizada através de concursos públicos, comprovou que o conhecimento acumulado ao longo dos anos é transmitido entre as gerações de consultores, o que se constitui num valioso patrimônio da Câmara dos Deputados”.

Assim, podem ser contabilizados cinco concursos específicos para o preenchimento de vagas na função de consultor legislativo. Esse fato delimita a existência de cinco grupos distintos de consultores quanto ao tempo de serviço no exercício da função. A fim de se categorizar cada um dos concursos, foi adotado como baliza o ano de lançamento do edital dos respectivos certames. Assim, para efeitos desta dissertação, visando diferenciar os diversos grupos de consultores legislativos que adentraram naquela categoria funcional dentro do período legal estabelecido pelos distintos editais para a formalização da posse, foi utilizada a seguinte notação para singularização dos grupos em estudo: Concurso de 1977, Concurso de 1985, Concurso 1989, Concurso 2002 e Concurso 2014. Não se considerou o concurso realizado no ano de 1998, afinal aquele certame abrangia somente vagas para o cargo de consultor de orçamento.

No edital de 1977, não há menção ao regime jurídico a ser adotado para os aprovados no concurso. Já no edital do concurso interno de 1985, há a citação de que as vagas seriam para cargos de nível superior do quadro permanente. De outra parte, nos editais posteriores à CF, há a discriminação de que o regime jurídico a ser adotado para o cargo de consultor legislativo é o estatutário. Em todos eles há especificação de jornada de trabalho de 40 horas semanais, com lotação exclusiva na Conle³, havendo descrição dos conteúdos temáticos a serem abordados nas provas específicas para cada uma das áreas de atuação existentes à época de cada edital. No geral, as provas para consultor são realizadas em três fases, sendo 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.

O concurso público destinado ao preenchimento de cargo de assessor legislativo para a Câmara dos Deputados, regulamentado pelo Edital nº 01, de 26/01/1977 (BRASIL, 1977, p. 6169), foi promovido pela Câmara dos Deputados e a Fundação Universidade de Brasília. O

³ Na data de 19/09/2016, havia nove consultores legislativos cedidos para outros órgãos, dentro e fora da CD.

certame visava ao provimento de “cargos em comissão de Assessor Legislativo da Câmara dos Deputados”, num total de 41 vagas. Interessante que os candidatos podiam se inscrever para concorrer a vagas em mais de uma das treze áreas temáticas constantes do edital, devendo indicar a ordem de prioridade escolhida.

O concurso interno previsto no edital sem numeração de 17/12/1985 (BRASIL, 1985, p. 2380) foi promovido pela Coordenação de Seleção e Treinamento da Câmara dos Deputados, prevendo-se o preenchimento do cargo em “exercício exclusivo na Assessoria Legislativa”. Aquele instrumento informava a existência de seis vagas para três áreas distintas.

O concurso público destinado ao preenchimento de consultores para a Câmara dos Deputados, objeto do Edital nº 01, de 04/12/1989 (BRASIL, 1989, p. 22287), foi promovido pela Coordenação de Seleção e Treinamento da Câmara dos Deputados. O certame visava ao “provimento em comissão, integrantes do Grupo-Direção e Assessoramento Superior, código CD-DAS-102.3, do Quadro Permanente de Pessoal da Câmara dos Deputados”. No total, das 75 vagas, 65 eram para Assessor Legislativo e 10 para Assessor de Orçamento. Naquele período, a então Assessoria Legislativa contava somente com vinte áreas de especialização.

O concurso vinculado ao Edital nº 1/2002 – CD, de 16 de julho de 2002 (BRASIL, 2002, p. 1), foi promovido pelo Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOR), com a contratação do Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (CESPE) da Universidade de Brasília (UnB). O número de vagas oferecido foi de 44 cargos de Consultor Legislativo, distribuídas em 21 áreas de especialização.

Já o processo seletivo ligado ao Edital nº 1 – CD, de 28 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2014, p. 1), foi promovido em conjunto pelo CEFOR e o CESPE/UnB. O certame objetivava o preenchimento de quatro vagas de Consultor de Orçamento e de 49 vagas de Consultor Legislativo, totalizando 53 vagas. O edital ampliou o quantitativo de áreas de especialização para 22.

A fim de possibilitar uma visão geral do oferecimento de vagas pelas diferentes áreas de especialização dentro da Consultoria Legislativa e, assim, permitir um melhor entendimento do quantitativo de vagas por áreas, a Tabela 5, a seguir, mostra as vagas oferecidas, singularmente, pelos delineados certames em cada uma das áreas, com o adendo de que nos editais de 1977 e de 1987, o quantitativo e a especificação das áreas era diferente da que se usa atualmente.

Tabela 5: Número de vagas oferecidas por concursos realizados.

Área	Concurso 1977	Concurso 1985	Concurso 1989	Concurso 2002	Concurso 2014
I	7	2	5	2	3
II	1	0	5	2	1
III	8	2	4	4	3
IV	1	0	2	1	1
V	1	0	5	3	1
VI	1	0	3	1	1
VII	1	0	4	1	1
VIII	1	0	3	1	2
IX	1	0	3	4	3
X	1	0	3	2	3
XI	1	0	3	1	3
XII	2	2	3	4	1
XIII	15	0	3	2	2
XIV	0	0	3	2	3
XV	0	0	3	2	5
XVI	0	0	3	2	1
XVII	0	0	3	2	1
XVIII	0	0	2	1	1
XIX	0	0	2	1	1
XX	0	0	3	4	3
XXI	0	0	0	2	2
XXII	0	0	0	0	7
Total	41	6	75	44	53

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa é de natureza exploratória, a qual, segundo Gil (1999), seria adequada em casos nos quais haja pouca informação atinente ao problema de fundo a ser abordado, o que é desfavorável à proposição de hipóteses. De outra parte, a pesquisa exploratória possibilita a abertura do leque de compreensão sobre determinada situação, por meio do maior conhecimento do fenômeno objeto de estudo.

O foco da pesquisa abarca o perfil qualitativo e quantitativo de abordagem, a partir de dados que foram fornecidos pelo Departamento de Pessoal da Câmara dos Deputados (DEPES) e, também, coletados do grupo de servidores pesquisados. Esta opção se coaduna com as palavras de Neves (1996, p. 2) ao mencionar que “combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna uma pesquisa mais forte e reduz problemas de adoção exclusiva de um desses grupos”.

A escolha pela condução de um estudo de caso envolvendo a temática da relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento de conhecimento está em consonância com a visão de Ventura (2007), em que se estuda uma unidade, ou caso singular, mas com os olhos postos na compreensão do que aquele estudo sugere a respeito de uma totalidade. De outra parte, amparado em 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”.

Para Yin (2001, p. 52), “o desenvolvimento de teoria não apenas facilita a fase de coleta de dados do estudo de caso decorrente. A teoria apropriadamente desenvolvida também é o nível no qual ocorrerá a generalização dos resultados do estudo de caso”. Dessa forma, visando à compreensão do problema proposto, a parte teórica aprofundou o conhecimento sobre as gerações no trabalho, além de abordar o compartilhamento do conhecimento. Já a descrição sobre a Consultoria Legislativa buscou a contextualização sobre o *modus operandi* dos sujeitos de pesquisa.

No intuito de se perseguir a elaboração das respostas pretendidas com esta pesquisa científica, os eixos norteadores do trabalho têm nos consultores legislativos os atores objeto de estudo, sobre os quais foram coletadas informações oriundas do DEPES (BRASIL, 2016b), com a data de 19/09/2016. O conjunto informacional levantado foi a baliza para os parâmetros de dados oficiais sobre aquele grupo funcional, no sentido de se obter as seguintes informações demográficas do grupo pesquisado:

- a) **Geração por idade**, compreendendo as idades cronológicas do conjunto de consultores legislativos, a fim de categorizá-los conforme os grupos etários enunciados na parte teórica desta pesquisa;
- b) **Geração por tempo de serviço**, compreendendo o tempo de serviço prestado exclusivamente no exercício do cargo de consultor legislativo, o que possibilitou a distinção, dentre a totalidade da equipe, dos grupos vinculados aos cinco concursos realizados e que ainda têm representantes na ativa;
- c) **Caracterização de consultores legislativos**, apresentando dados sobre sexo, vínculo às gerações etárias, concurso de entrada, além do leque de formação acadêmica detida pelos integrantes daquela equipe funcional.

As variáveis utilizadas para a configuração desta pesquisa abordaram as duas grandezas que se inter-relacionam teoricamente com os sujeitos de pesquisa, os consultores legislativos: variável teórica independente ligada a gerações no trabalho, sendo a dependente relacionada ao compartilhamento do conhecimento propriamente dito. Já quanto às variáveis operacionais, a classificação foi feita conforme a seguir:

- Para a **variável gerações** foram utilizadas as seguintes subvariáveis:
 - a) **Geração etária**, em que se analisou a filiação de indivíduos a um grupo etário que partilha lembranças grupais em seus anos de formação, sendo apurada por meio da aferição da idade singular de cada consultor legislativo pesquisado e sua categorização em uma geração previamente descrita.
 - b) **Geração por tempo de serviço**, em que se observou a ligação de um determinado grupo de indivíduos que compartilham um mesmo tempo de trabalho numa organização, sendo apurada pelo concurso de entrada na carreira de cada consultor legislativo.
 - c) **Formação acadêmica**, em que se procuraram informações sobre a relação entre o nível de formação dos consultores legislativos e a motivação ao compartilhamento do conhecimento detido, sendo apurada pela aferição da formação acadêmica mais elevada de cada membro daquela equipe pesquisada.
 - d) **Informação de gênero**, visando à obtenção de dados sobre se a distinção de sexo

tem influência no compartilhamento do conhecimento, sendo apurada pela resposta dada por cada sujeito de pesquisa.

- e) **Conflitos organizacionais entre gerações**, em que se procurou abordar os embates envolvendo a temática geracional, em especial quanto aos seguintes aspectos:
- 1) **Conflito comunicacional**, em que os diversos grupos geracionais assumem dialetos próprios das gerações, não raro ocasionando o surgimento de desentendimento com outras gerações.
 - 2) **Conflito demográfico**, em que os diferentes grupos etários presentes numa coletividade apresentam atritos vinculados a culturas e valores distintos que se chocam na convivência organizacional.
 - 3) **Conflito ligado ao abismo tecnológico**, em que grupos etários mais novos mostram-se mais afeitos à utilização em larga escala de tecnologia, em contraposição às gerações mais antigas, sem tanta intimidade com aqueles avanços.
 - 4) **Conflito ligado à adaptabilidade**, em que tanto as mais antigas como as mais novas gerações procuram se adaptar às diferenças apresentadas dentro de uma coletividade.
 - 5) **Conflitos ligados à integração**, em que os trabalhadores mais antigos desconhecem as habilidades dos mais jovens, enquanto estes, também, não têm noção das habilidades daqueles, o que pode gerar o fato de que grupos distintos acabem por escolher uma convivência mais próxima aos pares de idade semelhante ou pertencentes a um mesmo grupo de entrada no trabalho.
 - 6) **Conflito de discriminação/segregação**, o que pode ser sentido tanto pelos mais novos, como pelos mais antigos, em que integrantes de uma determinada geração se sentem preteridos em situações diversas com fulcro na idade que tenham.
 - 7) **Conflito ligado ao tempo de serviço**, em que grupos de trabalhadores que entraram após aprovação em determinado concurso manifestam atitudes que conflitam com os interesses de equipes de trabalho oriundas de concursos diferentes.

- 8) **Conflito ligado à competitividade**, em que tanto grupos etários, como grupos ligados ao tempo de serviço, competem pelo poder dentro de uma coletividade.
- **Variável compartilhamento do conhecimento**, cuja subvariável utilizada foi ligada à socialização, 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.

O cruzamento realizado das variáveis anteriormente evidenciadas almejou a obtenção de informações envolvendo a intersecção dos dois conjuntos relacionados aos sujeitos de pesquisa. As etapas vinculadas ao levantamento das informações foram duas:

- a) Etapa de análises demográficas, em que os dados secundários obtidos por meio de relatório disponibilizado pelo DEPES (BRASIL, 2016b) forneceram detalhes demográficos oficiais quanto a sexo, idade, tempo de serviço e formação acadêmica do grupo dos consultores legislativos;
- b) Etapa de análise dos dados obtidos por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, envolvendo os seguintes pontos:
 1. Caracterização demográfica do grupo pesquisado: analisou o perfil apresentado pela amostra de indivíduos respondentes do questionário, a fim de se fazer uma correlação entre as gerações presentes no grupo e as características delimitadas pelo referencial teórico levantado.
 2. Conflitos organizacionais entre gerações: abordou os pontos em que o grupo pesquisado fez sobressair (ou não) os conflitos identificados na literatura.
 3. Impactos no compartilhamento do conhecimento: analisou se e como as variáveis demográficas ligadas à geração etária, geração por tempo de serviço, sexo e formação acadêmica, além dos conflitos organizacionais manifestados pelo grupo pesquisado, afetam os processos de compartilhamento do conhecimento na equipe.

Após o levantamento teórico envolvendo a pormenorização dos pontos de interesse quantos aos eixos norteadores do estudo de caso (gerações no trabalho e compartilhamento do conhecimento), tendo ao centro os atores objeto de pesquisa (consultores legislativos), foi procedida à construção de um instrumento de pesquisa visando levantar dados quantitativos e

qualitativos, correlacionando aquelas três grandezas. O instrumento escolhido foi o questionário. Ainda que Günther (2006, p. 1) preveja o questionário como “instrumento principal para o levantamento de dados por amostragem”, o objetivo perseguido na pesquisa foi alcançar-se o maior número de respondentes entre os possíveis ocupantes dos 216 cargos privativos de consultor legislativo existentes.

Conforme Günther (2006, p. 3), “o pesquisador não tem poder sobre o respondente e precisa convencê-lo de que vale a pena participar da pesquisa”. A fim de minimizar os efeitos de uma não participação dos consultores respondendo ao instrumento, a proximidade do pesquisador perante o grupo pôde ser um fator positivo na obtenção de respostas, motivo pelo qual foi repassado pessoalmente, por aquele, o formulário impresso, conforme consta do Apêndice, a todos os consultores legislativos. Preliminarmente à entrega do instrumento, houve a transmissão de mensagem do Diretor da Conle, por meio de informativo eletrônico interno do órgão, sobre a aplicação do questionário, indicando os objetivos, as possibilidades da pesquisa e convidando os atores à participação, conforme o Anexo II.

A estrutura prevista para o instrumento de pesquisa envolveu um primeiro bloco abordando as questões demográficas atinentes aos respondentes, com uma questão aberta sobre o ano de nascimento do respondente e demais questões de múltipla escolha quanto ao sexo, ano do edital do concurso em que o consultor logrou aprovação e a formação acadêmica mais elevada. Um segundo bloco de perguntas contemplou questões de múltipla escolha, visando à caracterização das gerações presentes entre os consultores legislativos.

Por fim, no terceiro e último bloco foram apresentadas questões fechadas com o uso de uma escala do tipo Likert com cinco itens (concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente, discordo totalmente), a fim de possibilitar a mensuração, de forma quantitativa, de dados qualitativos relacionados aos conflitos envolvendo as distintas gerações e ao compartilhamento do conhecimento, em especial na modalidade de socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Foi feito um pré-teste do questionário elaborado com quatro convidados: dois pesquisadores integrantes do GPE nº 1.15 – Gestão de Pessoas no Legislativo, perante o Cefor, bem como dois consultores legislativos do Senado Federal. O que se pretendia era medir a congruência, o entendimento, o alcance e a pertinência das questões ali enunciadas, além de captar sugestões de melhorias em suas partes constituintes e, assim, referendar o instrumento de

pesquisa a ser utilizado com o grupo dos consultores legislativos. Contudo, um dos consultores do Senado Federal não enviou sua colaboração como pré-testador.

Depois de todas as alterações feitas após as observações/contribuições oriundas dos três pré-testadores, foi elaborada a versão final do instrumento de pesquisa contendo trinta questões (Apêndice). O questionário, após sua finalização, contou com quatro perguntas relacionadas ao objetivo geral da pesquisa, além de nove questões sobre o objetivo específico nº 1, nove para o objetivo específico nº 2 e oito vinculadas ao objetivo específico nº 3. Contudo, é de se destacar que o objetivo pretendido com a formatação escolhida para as questões visava a que um determinado ponto pudesse ser aferido por mais de uma questão, ainda que cada uma delas tivesse um objetivo principal delimitado, conforme pode ser aferido na Tabela 6.

Tabela 6: Objetivos de pesquisa, referencial teórico e questões do instrumento de pesquisa.

Objetivos	Referencial Teórico	Questões do Instrumento de Pesquisa
Geral: Avaliar a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento do conhecimento	Mannheim (1993); Lipkin e Perrymore (2010); Lombardía, Steim e Pin (2008); Cavazote, Lemos e Viana (2012); Melo e Souza (2012); Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Tonet e Paz (2006)	19, 26, 27, 28
Específico 1: Caracterizar as gerações de consultores legislativos com vistas ao compartilhamento do conhecimento	Lipkin e Perrymore (2010); Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011); Cappi e Araujo (2015); Cavazotte, Lemos e Viana (2012); Mendonça et al (2014), Lombardía, Steim e Pin (2008)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Específico 2: Verificar a existência de conflitos entre diferentes gerações de consultores legislativos que podem influenciar no compartilhamento do conhecimento	Lipkin e Perrymore (2010); Lombardía, Steim e Pin (2008); Melo e Souza (2012); Mendonça et al (2014); Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011); Loth e Silveira (2014); Boeira e Saboia (2014)	10 (conflito comunicacional), 11 (conflito demográfico), 12 (conflito tecnológico), 13 (conflito de adaptação e tecnológico), 14 (conflito de adaptação), 15 (conflito de integração), 16 (conflito de discriminação/segregação), 17 (conflito de tempo de serviço), 18 (conflito de competitividade)
Específico 3: Avaliar o impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos	Lipkin e Perrymore (2010); Lombardía, Steim e Pin (2008); Melo e Souza (2012); Mendonça et al (2014); Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011); Cavazotte, Lemos e Viana (2012); Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Paiva e Souza (2009); Drucker (1987, 2001, 2011)	20, 21, 22, 23, 24, 25, 29, 30

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

- a) A caracterização das gerações de consultores legislativos, feita a partir dos dados demográficos obtidos no relatório fornecido pelo DEPES (BRASIL, 2016b);
- b) A aferição sobre a caracterização dos respondentes do instrumento de pesquisa, bem como sobre os conflitos geracionais, além do compartilhamento do conhecimento, por acaso evidenciados entre as gerações de consultores legislativos, feito por meio da aplicação do questionário por entre os integrantes daquele grupo funcional.

Por fim, no relatório do DEPES (BRASIL, 2016b), há a indicação da existência de 206 cargos de consultor legislativo efetivos. Acontece que nove daqueles servidores não se encontravam exercendo sua função na data do recebimento do relatório (19/09/2016), por estarem no exercício de outras funções comissionadas na CD, ou, então, cedidos a outras repartições, sejam federais, sejam estaduais.

Contudo, pelo fato de serem eles consultores legislativos que podiam, a qualquer momento, retornar ao exercício do cargo, os seus dados demográficos constaram dos resultados levantados. Após a comunicação oficial da realização da pesquisa por parte do Diretor da Conle, aqueles afastados que manifestaram interesse em responder ao instrumento de pesquisa proposto, receberam, via e-mail, o formulário para preenchimento e posterior devolução. Sobre o único ocupante de cargo de consultor legislativo, mas pertencente ao grupo de Cargo de Natureza Especial, é de se informar que seus dados demográficos não foram coletados, tampouco respondeu ao instrumento de pesquisa.

5.1 Aplicação e Tabulação dos dados da pesquisa

Preliminarmente, para a realização da pesquisa, optou-se por mecanismo que pudesse alcançar a totalidade dos consultores legislativos no exercício da função. Para Massons (1975, p. 31, tradução do pesquisador), população “é o conjunto de todos os indivíduos sobre os quais se deseja estudar um fenômeno” e, no caso daquela equipe funcional, observou-se um número finito relativamente pequeno de elementos, além do fato de estarem todos eles localizados geograficamente num mesmo local da CD. Diante desse cenário, a escolha do mecanismo do censo, em contraposição ao levantamento de uma amostragem, mostrou-se mais propensa ao êxito, sobretudo por não incorrer em questões ligadas a custos ou falta de tempo que pudessem impor uma limitação severa à condução da pesquisa, sem mencionar o livre trânsito do

pesquisador perante aquele conjunto por lá trabalhar.

Segundo Stevenson (2001, p. 158), “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, a qual totalizava, em 19/09/2006, data de corte para aferição do quantitativo total, o número de 206 consultores legislativos na ativa. Contudo, mesmo com o envio, via e-mail, do instrumento de pesquisa aos indivíduos que, à época, estavam afastados por motivos diversos, doze dentre eles não devolveram o questionário preenchido, com o adendo de que um consultor manifestou expresso desinteresse em responder ao questionário. Assim, foram 193 questionários respondidos, correspondendo a 94% daquela equipe funcional.

Mesmo tendo buscado a resposta da totalidade do grupo dos consultores legislativos, no intuito de se aferir o nível de precisão da pesquisa realizada, com base no quantitativo de questionários devolvidos, foi feito um cálculo do tamanho da amostra. Segundo Barbetta (2012), a fórmula para se apurar o tamanho mínimo de uma amostra está expressa a seguir, da qual se pôde singularizar o erro amostral, índice que fornece um percentual de certeza quanto ao resultado de uma pesquisa refletir, ou não, uma dada realidade.

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

em que:

N = número de elementos pesquisados: 206

n = número de respondentes: 193

$$n_0 = 1/(E_0)^2$$

E₀ = erro amostral: ?

Calculando:

$$193 = 206 \times n_0 / 206 + n_0$$

$$206 n_0 = 193 n_0 + 193 \times 206$$

$$n_0 = 39758/13$$

Logo:

$$(E_0)^2 = 1/n_0$$

$$(E_0)^2 = 13/39758$$

$$(E_0) = 0,018$$

O que se traduz do cálculo é que o erro amostral foi de 1,8%. Já para a aferição da confiabilidade do instrumento de pesquisa desenvolvido, utilizou-se a análise do Alfa de Cronbach. Conforme da Hora, Monteiro e Arica (2010, p. 5), aquele coeficiente foi desenvolvido em 1951 por Lee J. Cronbach, como forma de “estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa”. O α possibilita a medição da correlação entre respostas em um questionário por meio da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Segundo os autores, o intervalo de sua interpretação se dá entre 0 e 1, sendo que índices iguais ou superiores a 0,7 já são indicativos de confiabilidade.

Por meio de uma correlação média entre as perguntas de um questionário que façam uso de uma mesma escala de medição, o coeficiente Alfa de Cronbach pode ser calculado utilizando-se a variância das questões singulares e a variância da soma das questões, isso para cada um dos respondentes do instrumento. A equação pode ser expressa por:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

em que:

k = número de questões do questionário com escala Likert: 21

$\sum Vi$ = variância de cada questão: 29,37

Vt = variância total das questões, determinada pela soma de todas as variâncias: 84,80

No caso da pesquisa realizada perante o conjunto dos consultores legislativos, as questões que foram utilizadas para a aferição da confiabilidade do instrumento foram as de número 10 a 30, pois elas é que se utilizaram de uma mesma escala qualitativa de medição (Likert). No intuito de se apurar o α , aquela escala foi transformada em valores numéricos (Tabela 7) e adaptada à coleção de respostas obtidas dos consultores, conforme o Anexo I, em que os valores de $\sum Vi$ e Vt foram calculados.

Tabela 7: Adaptação das respostas das questões 10 a 30, do questionário, para cálculo do Alfa de Cronbach.

Opção	Referência	Valor atribuído
A	Concordo totalmente	2
B	Concordo parcialmente	1
C	Não concordo nem discordo	0
D	Discordo parcialmente	-1
E	Discordo totalmente	-2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Calculando:

$$\alpha = \left(\frac{21}{21 - 1} \right) \times \left(1 - \frac{29,37}{84,80} \right)$$

$$\alpha = (1,05) \times (0,65)$$

$$\alpha = 0,69$$

Ao se aplicar os valores apurados na fórmula, alcançou-se o índice de 0,69, muito próximo do valor mínimo aceitável. Contudo, ao se avaliar quais questões estariam impactando mais fortemente no índice, observou-se que as questões 19, 20, 21 e 25 forçavam o índice para baixo, tanto que a supressão daquelas questões levaria o índice a 0,77. Sobre esse ponto é de se destacar que, em dois casos, os respondentes fizeram questão de demarcar posição quanto a perceberem o questionário rebuscado em algumas partes, tendo questões que geraram dúvidas na hora do preenchimento. Isso é um indício de que pode ter havido lapso de interpretação em algumas questões apresentadas no instrumento, o que reforça o α alcançado. Ainda assim, aquelas quatro questões com maior impacto negativo, pela relevância de suas abordagens, continuaram como ponto de análise e discussão neste trabalho.

Diante dessas explicações, a fase de pesquisa começou com o recebimento dos dados demográficos dos consultores legislativos em atividade, obtidos do DEPES (BRASIL, 2016b), na data de 19/09/2016. O relatório foi enviado por meio de planilha eletrônica, ao e-mail do pesquisador. Esses dados não foram mais atualizados, ou seja, não se contabilizaram futuras admissões de consultores legislativos, tampouco afastamentos definitivos daquele quadro funcional.

A fim de se considerarem possíveis variações nos dados levantados, no momento de início da análise dos dados, obtidos mediante aplicação do instrumento de pesquisa, foram quantificadas as alterações ocorridas no conjunto de consultores legislativos, da data do

recebimento daquele relatório do DEPES até a momento final de devolução dos questionários por parte dos consultores, o que ocorreu em 02/01/2017, com o recebimento do último questionário respondido. Assim, naquele período, seis consultores legislativos se aposentaram, dos quais três chegaram a responder ao questionário, e um consultor legislativo pediu exoneração do cargo antes do início da fase de pesquisa. De outra parte, quatro novos consultores tomaram posse e, mesmo que seus dados demográficos não integrassem o relatório do DEPES, eles responderam ao questionário.

A pesquisa perante o conjunto dos consultores legislativos iniciou-se no dia 16/11/2016, após o envio de mensagem do diretor da Conle convidando todos à participação (Anexo II). Os questionários foram entregues pessoalmente a cada consultor que estivesse trabalhando, com o controle de recebimento e devolução, dentro das possibilidades. Àqueles afastados, foi enviado e-mail solicitando a colaboração na pesquisa, tendo o questionário como anexo. A opção por um contato mais pessoal com os sujeitos de pesquisa, apesar de mais trabalhosa e demorada, foi vantajosa para a obtenção do número de questionários respondidos, em especial porque os atores se localizam em um só ambiente geográfico, o pesquisador conhecia a todos e o universo de respondentes era pequeno. Dos consultores contatados via e-mail, obteve-se dez questionários respondidos, além do fato de que um consultor manifestou interesse em participar um mês após a data de finalização de coleta, o que foi negado.

É de se destacar que não há como o pesquisador questionar a lisura das respostas oferecidas pelos respondentes, sobretudo na primeira parte do questionário, em que aqueles atores se identificavam demograficamente. Logo, quaisquer lapsos por parte daqueles respondentes constaram dos resultados alcançados. As respostas contidas nos questionários devolvidos foram lançadas em planilha no Excel por um estagiário, o que posteriormente foi conferido, em conjunto, pelo mesmo estagiário e o pesquisador, momento em que se corrigiram incorreções de lançamentos.

A fim de se proceder à análise e discussão dos dados levantados, foram utilizados os elementos constantes no relatório fornecido pelo DEPES, bem como aqueles obtidos da consolidação dos resultados do instrumento de pesquisa aplicado perante o grupo dos consultores legislativos.

Sobre o relatório enviado pelo DEPES (BRASIL, 2016b), é de se destacar que o documento trazia o tempo de serviço na Câmara dos Deputados. Em sua grande maioria, os

detentores daquela função começaram seu tempo de serviço na Casa quando do exercício do cargo de consultor legislativo. Ocorre que, em alguns casos, servidores que tomaram posse como consultor legislativo já eram servidores no exercício de outros cargos efetivos na própria Casa.

Assim, a fim de não se gerar uma inconsistência de dados, foi procedida uma pesquisa, nome por nome, por meio do Sistema Integrado de Gestão de Pessoal (SIGESP-CD), a fim de se cotejar a informação de data de ingresso na CD e data do início de exercício da função de consultor legislativo. Com esse procedimento foram levantados dezoito casos de servidores que já trabalhavam na CD antes de serem nomeados consultores legislativos.

O documento eletrônico fornecido pelo DEPES continha duas planilhas. Uma trazia o perfil demográfico e a outra a escolaridade dos consultores legislativos, ambas apuradas na data de 19/09/2016. Na planilha ligada ao perfil demográfico, havia originalmente 21 colunas, com o seguinte grupo de informações: ponto, nome, sexo, idade, exercício, tempo de CD, categoria, atribuição, cargo comissionado, nível, sigla lot., lotação, sigla dep. lot., departamento de lotação, sigla lot. cargo, lotação cargo, sigla dep. cargo, departamento cargo, escolaridade, padrão, início padrão.

A fim de se possibilitar um cruzamento de dados mais efetivo, adicionou-se a coluna “ano de nascimento”, cujos dados foram capturados de planilha anteriormente enviada pelo DEPES. Com as novas informações, elaborou-se a coluna “geração”, trazendo a classificação temporal adotada para a pesquisa quanto às gerações etárias de cada consultor legislativo. Como o relatório do DEPES só continha o início do exercício na CD, optou-se pela criação de coluna com o título “exercício no cargo”, o que seria a baliza para se apurar o tempo efetivo no exercício do cargo. Já para se apurar a que concurso aqueles sujeitos de pesquisa estariam atrelados, criou-se a coluna “concurso de entrada”.

Na planilha escolaridade, havia originalmente dezesseis colunas, com o seguinte agrupamento de dados: grupo, ponto, nome, nível atual, escolaridade, curso, habilitação, início, fim, documento, exercício, aposentadoria, lançamento, instituição, carga horária, tem efeito adicional. No intuito de possibilitar o levantamento de informações acadêmicas envolvendo o cruzamento dos dados demográficos relativos aos sujeitos de pesquisa, foram copiadas da nova planilha de perfil demográfico as seguintes colunas; ano nascimento, geração, sexo, idade, exercício CD, tempo de CD, exercício no cargo, tempo do cargo e concurso de entrada. As informações vinculadas a cada linha constante do relatório de escolaridade foram ajustadas pelo

pesquisador.

Um conjunto não significativo de informações enviado um dia depois pelo DEPES foi a planilha eletrônica contendo relação de doze consultores legislativos que concluíram cursos de graduação e especialização, porém sem um reconhecimento efetivo por parte do DEPES para efeito de inclusão na listagem oficial, por motivos diversos. Como os sujeitos de pesquisa consideraram aqueles cursos no seu cabedal de capacitação, tanto que os informaram oficialmente ao DEPES, era de se prever que os mencionassem quando da resposta ao questionário, logo, os dados foram acrescentados ao relatório oficial, a fim de não gerar distorções quando de apuração da formação acadêmica dos consultores por meio do questionário.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O problema geral da pesquisa proposta foi: qual a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento do conhecimento? A fim de se levantar subsídios visando responder àquele problema, a análise e discussão dos dados recebidos do DEPES e daqueles apurados após a compilação dos resultados dos questionários devolvidos foi feita numa perspectiva inversa, primeiro levantando as informações ligadas aos objetivos específicos, para, depois, poder abordar o objetivo geral. Assim, passa-se à análise do primeiro objetivo específico de pesquisa.

6.1 Caracterização das Gerações dos Consultores Legislativos

Com essa seção, o que se pretende é a aferição do primeiro objetivo específico do trabalho, ou seja, a caracterização das gerações de consultores legislativos, por meio do cotejamento das informações oficiais enviadas pelo DEPES com as informações coletadas com o censo realizado.

6.1.1 Dados Demográficos dos Consultores Legislativos em atividade

Conforme os dados fornecidos oficialmente pelo DEPES (BRASIL, 2016b) na data de 19/09/2016, havia 206 consultores legislativos na ativa, dos quais 59 mulheres (29%) e 147 homens (71%), ou seja, quase duas vezes e meia mais homens que mulheres no exercício daquela função. Uma possível explicação para essa desproporção adveio de uma conversa com uma consultora, justamente após devolver o questionário respondido. Para ela, há uma dificuldade diferenciada a uma candidata que esteja concorrendo a uma vaga para aquele cargo – cujo concurso é de reconhecida complexidade –, o que, não raro, demanda dedicação e disciplina. Se essa candidata for mãe, sobretudo de filho (s) em idade mais dependente de cuidados maternos, é compreensível que ela possa viver o seguinte dilema: ou não se inscreve para o certame, ou se sente em desvantagem, isso em comparação com os demais candidatos, de ambos os sexos, sem essas obrigações a concorrer com o tempo de preparação.

Tendo como referência sempre a data de 19/09/2016, naquele grupo, o consultor legislativo de idade mais avançada conta com setenta anos, nascido em 1946, e o mais novo tem 25 anos, nascido em 1991. Entre o sexo feminino, a consultora de idade mais avançada conta com

69 anos de idade, nascida em 1947, e a mais nova tem 27 anos, nascida em 1989. A idade média apurada entre todos os integrantes do cargo de consultor legislativo foi de 47 anos de idade.

Quanto ao tempo de exercício da função de consultor legislativo, o ocupante mais antigo é uma consultora, com 37 anos de exercício, enquanto duas consultoras detêm o menor tempo de exercício, com pouco menos de dois meses no cargo cada. Dentre os homens, aquele com maior tempo de exercício como consultor legislativo tem 28 anos, sendo de, também, menos de dois meses o menor tempo de exercício. O tempo médio de exercício da função de consultor legislativo entre os ocupantes daquele cargo é de 13 anos.

Observando-se a categorização teórica adotada para esta pesquisa (SULLIVAN *et al*, 2009) quanto à separação das diversas faixas etárias observadas por entre os integrantes do grupo funcional dos consultores legislativos, o quantitativo de ocupantes daquele cargo por faixa etária está distribuído conforme a Tabela 8, inclusive com a distinção entre gêneros.

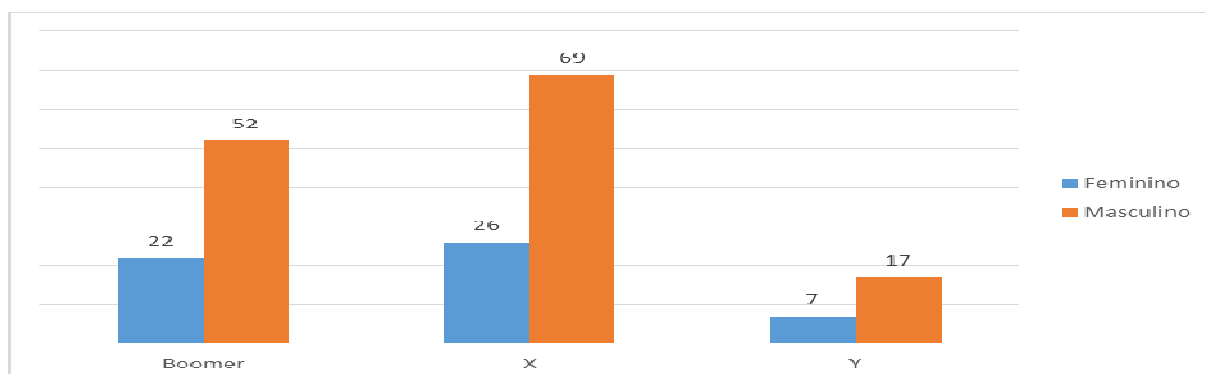
Tabela 8: Distribuição dos consultores legislativos entre gerações e por sexo.

Geração	Mulheres	%	Homens	%	Σ Grupo	Σ %
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
Total	59	29	147	71	206	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo que se observa, na atualidade, o maior número de consultores legislativos está concentrado na Geração X, com quase a metade do total de integrantes da equipe, vindo em segundo lugar os *Boomers*, com 40%. Os integrantes da Geração Y correspondem a 11% do quadro. Segundo a classificação adotada, não há Veteranos, tampouco consultores vinculados à Geração Z.

Já os resultados obtidos por meio do questionário dos 193 respondentes, apurou-se que, do grupo, 55 eram mulheres e 138, homens. No Gráfico 1, pode-se ver a distribuição do número de consultores por entre as gerações etárias, separadas por gênero, ficando os *Boomers*, X e Y, respectivamente, com 74, 94 e 24 indivíduos.

Gráfico 1: Quantitativo de consultores legislativos por geração etária e sexo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que concerne à distribuição dos atuais consultores legislativos na ativa, quanto ao concurso de ingresso para o exercício da função, os dados fornecidos pelo DEPEs (BRASIL, 2016b), cotejados com os dados obtidos pelo SIGESP-CD, possibilitaram a criação da Tabela 9 a seguir.

Tabela 9: Distribuição dos consultores legislativos por concurso e por sexo.

Concurso	Mulheres	%	Homens	%	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

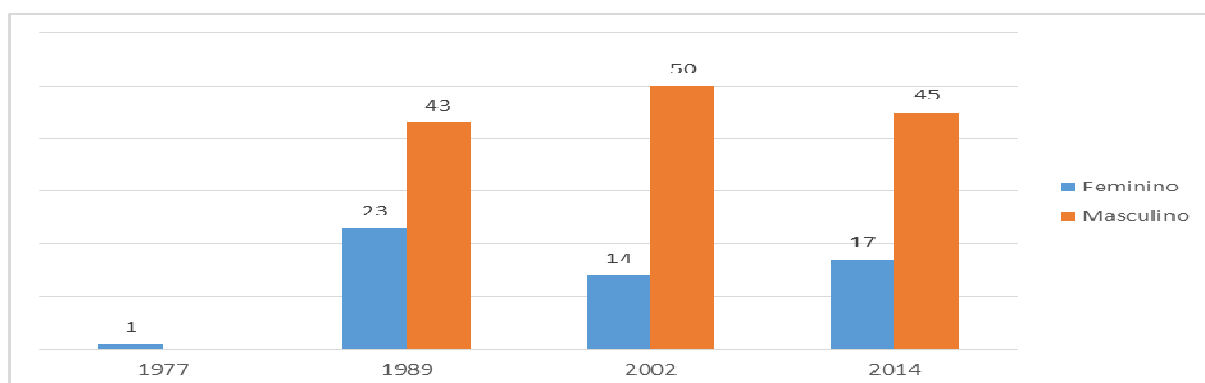
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na atualidade, observa-se 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. Contudo, quando se percebe a presença de distintos grupos etários em cada um dos quantitativos de consultores legislativos que tomaram posse no cargo – vinculados a um certame singular – pode-se antever as possibilidades de interação envolvendo o pertencimento de gerações etárias diferentes com grupos cujo tempo de trabalho seja idêntico.

Quanto ao grupo pesquisado, o Gráfico 2 demonstra a distribuição por entre

representantes de quatro dos concursos realizados para o cargo de consultor legislativo com separação por gênero, pois o integrante do concurso de 1985 não devolveu o questionário. Dos dados, vê-se uma proximidade no número total de integrantes dos concursos de 1989, 2002 e 2014, respectivamente com 66, 64 e 62 integrantes cada. O certame de 1977 só conta com um representante.

Gráfico 2: Quantitativo de consultores legislativos por concurso de entrada e sexo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

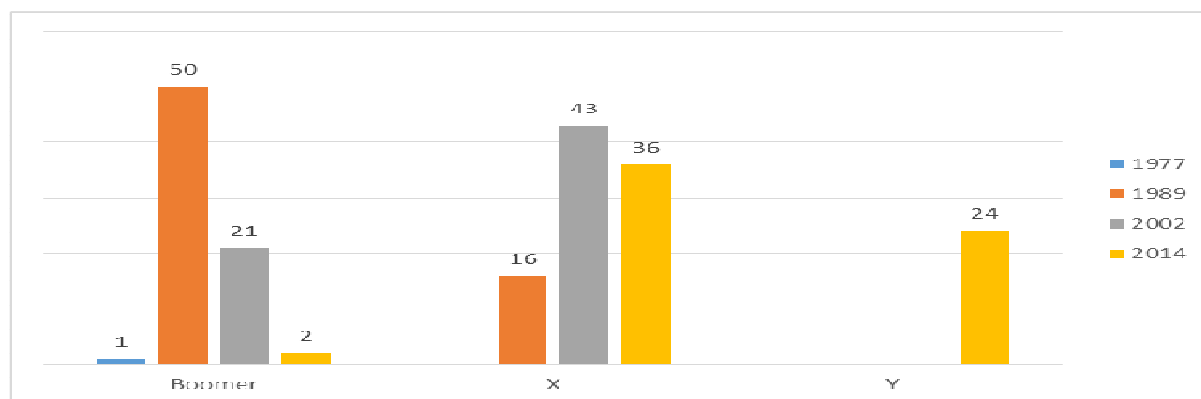
A Tabela 10, a seguir, demonstra os quantitativos etários por concurso obtidos no relatório oficial fornecido. Pelos números, dos concursos anteriores à CF, só restaram dois *Boomers*. Este grupo etário veio perdendo força a cada novo concurso para o cargo de consultor legislativo pós-CF, mas é o único grupo com representantes em todos os certames. Já os integrantes da Geração X, na atualidade, conseguem se fazer representar em todos os concursos realizados pós-CF, sendo que, nos dois últimos, contam mais que a maioria dos novos entrantes. Como não poderia ser diferente, os “Ys” só aparecem a partir do concurso de 2014. Vê-se que, nos remanescentes do concurso de 1989, os *Boomers* correspondem a mais de três vezes os integrantes da Geração X. Já no concurso de 2002, há duas vezes mais “Xs” que os *Boomers*. No concurso de 2014, há um só representante dos *Boomers* e os “Xs” lideram o quantitativo da equipe.

Tabela 10: Quantitativo etário por concursos para consultor legislativo.

Geração	Concurso de 1977	Concurso de 1985	Concurso de 1989	Concurso de 2002	Concurso de 2014	Total
Veteranos	0	0	0	0	0	0
<i>Boomers</i>	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
Total	1	1	72	69	63	206

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 3, há o quantitativo de participantes da pesquisa quanto à geração etária e concurso de entrada. Um ponto de destaque é o fato de que dois respondentes indicaram data de nascimento que os vincularam ao grupo dos *Boomers*, além de indicarem, também, o concurso de 2014 como o de entrada, ainda que essa informação não possa ser criticada ao se comparar com o relatório oficial enviado pelo DEPES, mesmo com análise à parte dos quatro consultores que assumiram o cargo após o envio daquele relatório.

Gráfico 3: Quantitativo de consultores legislativos por geração etária e concurso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos do DEPES (BRASIL, 2016b) também possibilitaram a construção de um cenário que permite a visualização do espectro acadêmico por entre o grupo dos consultores legislativos. Na Tabela 11, vê-se o quantitativo total de titulações auferidas pelos servidores ocupantes daquele cargo, além da distribuição entre os gêneros, com o detalhe de que a graduação com o maior número de incidência é a ligada ao Direito e às Ciências Jurídicas e Sociais, num total de 105 titulações entre os integrantes daquele cargo.

Tabela 11: Distribuição de titulação total e entre sexo de consultores legislativos.

Titulação	Mulheres	%	Homens	%	Σ Grupo
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: Elaborado pelo autor.

O percentual apresentado na Tabela 11 é calculado sobre o número total de titulações do grupo respectivo, logo, um só consultor pode deter mais de duas titulações para cada grupo – o que efetivamente acontece em muitos casos. Ainda assim, pode-se inferir que os integrantes do sexo feminino, na composição atual dos cargos de consultor legislativo, mesmo correspondendo a quase duas vezes e meia a menos o número daqueles do sexo masculino, estão quase empatadas, em números absolutos, com os homens no quantitativo de graduações detidas a mais, ficando elas com 35% de cursos a mais que o seu número de integrantes, e os homens com 37%.

É de se ressaltar que a CD estabeleceu como válido para recebimento de adicional de especialização, para os cargos de nível superior, somente uma segunda graduação. Optou, também, por considerar somente até o número de duas especializações, um mestrado e um doutorado, desconsiderando pós-doutorado, por não ser uma titulação acadêmica. Logo, pode-se inferir que alguns consultores não informaram oficialmente ao DEPES sobre alterações na situação acadêmica particular quando aquelas não contavam mais para efeitos financeiros.

É de se destacar, das duas fontes de dados utilizados nesta pesquisa, o fato de que certo quantitativo de consultores legislativos detém formação acadêmica somente no nível de graduação. Pelos dados oriundos do DEPES, 24 indivíduos assim se manifestaram. A distribuição dessas 24 pessoas por áreas temáticas da Conle é a seguinte: áreas II e XX com quatro pessoas cada; áreas VIII e XIII com três pessoas cada; áreas I e XVIII com duas pessoas cada; e áreas III, VII, IX, X, XI e XXII com uma pessoa cada. Na Tabela 12, há a distribuição daquelas 24 pessoas por entre as gerações etárias e por concurso de entrada no cargo, sendo que os percentuais foram calculados em relação a soma da categoria respectiva em análise (Σ Categoria).

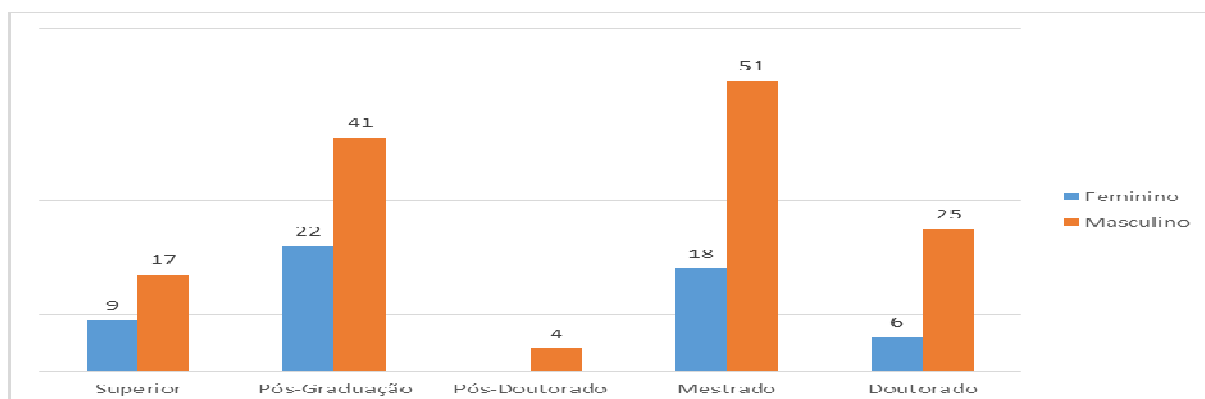
Tabela 12: Quantitativo dos consultores legislativos detentores de uma só titulação.

Categoria	Feminino	%	Masculino	%	Σ Grupo	Σ %	Σ Categoria
Quantidade	7	3	17	8	24	12	206
<i>Boomers</i>	2	2	5	6	7	8	83
Geração X	4	4	9	9	13	13	100
Geração Y	1	4	3	13	4	17	23
Concurso de 1977	0	0	0	0	0	0	1
Concurso de 1985	0	0	0	0	0	0	1
Concurso de 1989	2	3	8	11	10	14	72
Concurso de 2002	0	0	2	3	2	3	69
Concurso de 2014	5	8	7	11	12	19	63

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que os números mostram é que mais de 10% do quantitativo total de consultores legislativos optou por ter somente a graduação inicial. A proporção de homens e mulheres somente com curso superior como titulação acadêmica, em relação ao total de cada gênero, é de, respectivamente, 11% e 12%, muito próximo. Ao que parece, os sete *Boomers* e os treze integrantes da Geração X não se mostraram interessados em procurar qualquer outro tipo de continuação de seus estudos. Já os quatro integrantes da Geração Y na mesma situação, agora que assumiram o cargo, podem optar por uma melhor qualificação acadêmica, o que parece ter acontecido com o quantitativo de pessoas que lograram aprovação no concurso de 2002, pois somente dois daqueles mantiveram o seu curso único. Essa realidade pode se replicar com os doze consultores legislativos detentores somente da titulação de uma graduação e que passaram a ocupar aquele cargo por meio do concurso de 2014.

No Gráfico 4, a seguir, pode-se observar a maior formação acadêmica declarada pelos respondentes do questionário. É de se destacar que há 25 consultores legislativos que informaram ter no curso superior a maior formação. O que se poderia especular é que um dos quatro últimos consultores empossados estaria nesta situação, o que não se evidenciou ao se analisar as informações acadêmicas oficiais deles. A conclusão é a de que algum respondente preferiu assumir sua formação acadêmica mais elevada como o curso superior, ainda que perante o DEPEs, quando de sua posse, tenha informado outra situação. Dos respondentes, 63 detêm pós-graduação, quatro, pós-doutorado, 69 são mestres e 31 consultores têm o título de doutores.

Gráfico 4: Quantitativo de consultores legislativos por sexo e formação acadêmica mais elevada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, na Tabela 13, pode ser visto a distribuição do quantitativo total das titulações entre o grupo dos consultores legislativos separados por geração etária e por sexo, conforme os dados oficiais fornecidos pelo DEPES:

Tabela 13: Graduação dos consultores legislativos por geração etária e por sexo.

Titulação	Geração	Mulheres	%	Homens	%	Σ Grupo
Superior	<i>Boomers</i>	37	30	87	70	124
	Geração X	33	25	97	75	130
	Geração Y	10	36	18	64	28
Especialização	<i>Boomers</i>	17	20	67	80	84
	Geração X	31	25	92	75	123
	Geração Y	8	40	12	60	20
Mestrado	<i>Boomers</i>	10	24	32	76	42
	Geração X	13	26	37	74	50
	Geração Y	0	0	5	100	5
Doutorado	<i>Boomers</i>	3	19	13	81	16
	Geração X	3	18	14	82	17
	Geração Y	0	0	0	0	0
Pós-doutorado	<i>Boomers</i>	0	0	0	0	0
	Geração X	0	0	1	100	1
	Geração Y	0	0	0	0	0

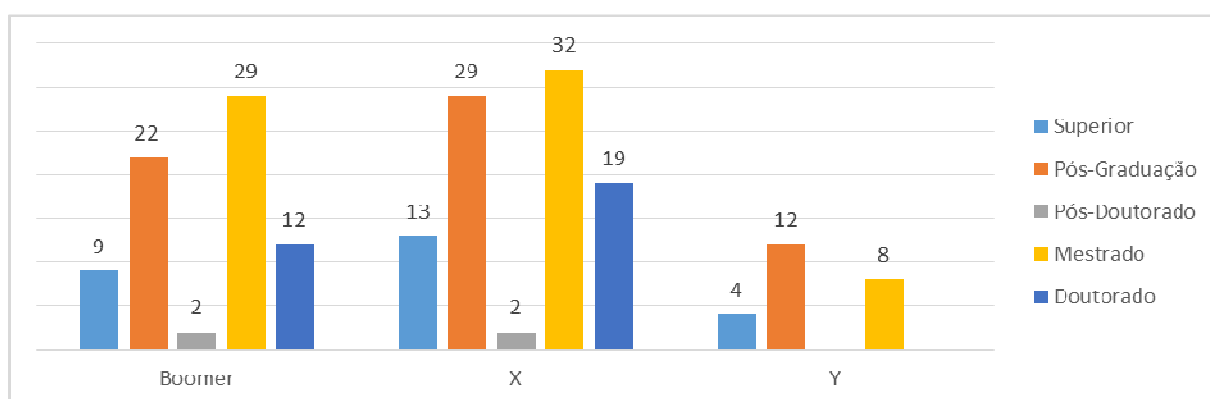
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos permitem inferir que em todos os tipos de titulação listados os

integrantes da Geração X, na atualidade, apresentam-se na dianteira em quantidade de títulos auferidos. Os *Boomers*, que vêm logo atrás, passado o tempo, talvez não se sintam mais motivados a lançarem-se ao desafio de outra titulação. A Geração Y, que apresenta números modestos em relação a especialização, mestrado e doutorado, possivelmente agora que assumiram um cargo que demanda atualização constante, possam se lançar àquele desafio.

No Gráfico 5, observa-se a distribuição da formação acadêmica mais elevada informada pelo conjunto dos respondentes da pesquisa. Em linha com os dados oficiais já demonstrados, os integrantes da Geração X estão melhor colocados quanto ao quesito. Já os “Ys”, se fossem seguir as gerações predecessoras, partiriam para o incremento da formação acadêmica a partir de agora que tomaram posse.

Gráfico 5: Quantitativo de consultores legislativos por geração etária e formação acadêmica.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, na Tabela 14 vê-se a distribuição das titulações acadêmicas auferidas pelos integrantes do quadro de consultores legislativos, com separação por concurso a que pertençam, geração que integrem, além da distinção de gênero. De destaque que não consta da tabela informação sobre pós-doutoramento, afinal até a data de 19/09/2019, havia somente um integrante da Geração X, oriundo do concurso de 2002, com essa titulação cadastrada oficialmente perante o DEPES.

Fonte: Elaborado pelo autor.
 Obs.: M – mulher, H – homem, Σ – soma do grupo.

Concurso	Geração	Curso superior					Especialização					Mestrado					Doutorado				
		M	%	H	%	Σ	M	%	H	%	Σ	M	%	M	%	Σ	M	%	H	%	Σ
Concurso de 1977	<i>Boomers</i>	1	100	0	0	1	1	100	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Geração X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Geração Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concurso de 1985	<i>Boomers</i>	0	0	2	100	2	0	0	1	100	1	0	0	1	100	1	0	0	0	0	0
	Geração X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Geração Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concurso de 1989	<i>Boomers</i>	28	35	51	65	79	12	26	35	74	47	6	24	19	76	25	2	18	9	82	11
	Geração X	6	38	10	63	16	6	55	5	45	11	4	44	5	56	9	1	33	2	67	3
	Geração Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concurso de 2002	<i>Boomers</i>	6	15	34	85	40	4	11	31	89	35	3	20	12	80	15	4	11	31	89	35
	Geração X	17	27	47	73	64	19	26	55	74	74	7	29	17	71	24	1	11	8	89	9
	Geração Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concurso de 2014	<i>Boomers</i>	0	0	2	100	2	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	0	0	0	0	0
	Geração X	10	20	40	80	50	6	16	32	84	38	2	12	15	88	17	1	20	4	80	5
	Geração Y	10	36	18	64	28	8	40	12	60	20	5	100	0	0	5	0	0	0	0	0

Tabela 14: Titulações dos consultores legislativos por sexo, concurso e geração etária.

6.1.2 Enquadramento dos Consultores Legislativos nas Gerações Etárias

O que se pretendeu nesta seção do trabalho foi analisar se os três grupos etários existentes entre os consultores legislativos conseguiam se identificar como um conjunto que se liga a vivência históricas compartilhadas sobre valores comuns, com uma visão aproximada do contexto em que coexistiram ou sobre como viam a vida (LOMBARDÍA; STEIM, PIN, 2008), numa tentativa de se alcançar o primeiro objetivo específico da dissertação.

Cada questão relativa à caracterização dos respondentes, conforme a geração etária correspondente, baseou-se na literatura explorada na parte teórica, a qual foi embasada na visão de distintos estudiosos. A visão daqueles autores pode não ser a melhor a caracterizar as diferentes gerações, devido ao subjetivismo de muitos pontos a gerarem controvérsia, inclusive, entre eles. Ainda assim, foi a opção para se construir os itens propostos entre as questões 5 a 9 do questionário, todas ligadas à caracterização etária do grupo pesquisado.

Naquelas questões, os itens de A a E traziam informações ligadas, respectivamente, aos grupos dos Veteranos, *Boomers*, Geração X, Geração Y, Geração Z. O item F ficou para aqueles que não soubessem a resposta da questão. O interesse do pesquisador era que os respondentes se identificassem e, assim, pudesse ser comprovado ou refutado, para o caso dos consultores legislativos, as características declaradas pela literatura para cada geração.

É de se destacar que vários respondentes optaram por, além de responder ao solicitado, anotar, à margem das questões, palavras ou frases que, em sua visão, seriam relevantes para se justificar a resposta dada. Outro ponto foram os vários consultores legislativos que fizeram questão de conversar com o pesquisador sobre seu entendimento atinente ao trabalho acadêmico em elaboração, realçando certos detalhes que não puderam ser apreendidos com o instrumento de pesquisa. Esse fato é esclarecedor quanto ao prejuízo por não se ter optado pela colocação de uma questão aberta ao final do instrumento para que qualquer respondente, querendo, se pronunciasse sobre o que lhe aprouvesse referente ao tema.

As análises feitas nesta seção da dissertação têm de ser procedidas sob o pressuposto de que a caracterização das gerações é, no geral, feita sob o olhar dos estudos geracionais nos EUA, conforme já explanado por Cordeiro *et al* (2013), Boeira e Saboia (2014), Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), além de Sá, Lemos e Cavazotte (2014), o que pode desvirtuar muitas respostas dadas por um grupo pertencente a outra nacionalidade.

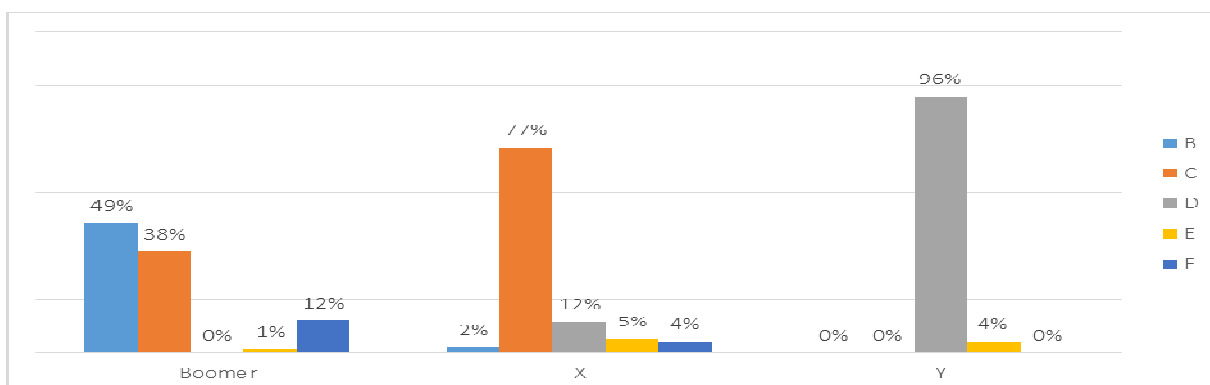
Essa particularidade é confirmada ao se relatar o fato de que, à margem das respostas dadas para a questão 5, abaixo transcrita, três integrantes do grupo dos *Boomers* manifestaram que a melhor opção para eles seria a citação da chegada do homem à lua, ocorrida em 1969, afinal, a guerra do Vietnã foi importante à época, contudo marcando a cultura norte-americana, enquanto aqui no Brasil, pelo menos para aqueles três, a conquista do astro lunar foi o mais relevante. De se singularizar que a conquista da copa do mundo, em 1970, também foi singularizada como mais importante por outra *Boomer*. Aqui se releva, uma vez mais, a citação de Mannheim (1993, p. 214) ao dizer que “só possuo verdadeiramente a recordação que eu obtive por mim mesmo, o saber que verdadeiramente eu acessei em situações reais. Somente esse fica retido”. Pelo destaque dado à chegada do homem à lua, o pesquisador optou por incluí-lo como evento histórico marcante da geração *Boomer* na Tabela 2. A seguir, a questão 5:

Quadro 1: Enunciado e alternativas da questão 5.

Fato histórico mais representativo de minha adolescência:	A) Explosão da bomba atômica B) Guerra do Vietnã C) Ápice da guerra fria, queda do muro de Berlim, surgimento da AIDS D) Ataque terrorista ao <i>World Trade Center</i> E) Convergência tecnológica, em especial com a telefonia F) Não sei
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 6 mostra as respostas dadas por cada uma das gerações presentes entre os consultores legislativos para a questão 5. A opção pela abordagem de fatos históricos da adolescência visou comprovar se a observação de Mannheim (1993) quanto à situação de que os indivíduos, na primeira juventude, absorvem conteúdo reflexivo como sedimentos vitais mais profundamente guardados na consciência, procedeu-se, efetivamente, com o grupo dos consultores legislativos. E essa forma de abordagem foi explorada igualmente na questão sete, sobre novidades tecnológicas da juventude. É de se relativizar, tanto na questão 5 como na 7, o fato de palavras como “juventude” ou “adolescência” terem concepções, quanto a seu início e fim temporal, bem distintas entre as pessoas, o que pôde influenciar as respostas dadas e, por consequência, as análises procedidas pelo pesquisador.

Gráfico 6: Fato histórico mais representativo da minha adolescência.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaque-se que entre os *Boomers*, o maior quantitativo se identificou com a resposta vinculada à Guerra do Vietnã (MENDONÇA *et al*, 2014), ficando o segundo maior grupo ligado à opção C da questão. Talvez isso queira dizer que, para muitos deles, a identificação maior foi feita com aquele item originalmente ligado à Geração X. E esse cenário está em consonância com a literatura, sobretudo com Boeira e Saboia (2014), ao mencionarem que as gerações adentram umas nas outras em suas influências, sobretudo aqueles indivíduos com idades muito próximas aos marcos de início ou fim de um dado grupo geracional.

Já entre o grupo dos “Xs”, o percentual de 77% é representativo quanto aos integrantes se identificarem com o ápice da guerra fria, a queda do muro de Berlim ou o surgimento da AIDS (MELO; SOUZA, 2012). Ainda assim, 12% do grupo se identificaram com a opção que seria destinada à geração seguinte e só 2% com a geração precedente. Entre o grupo da Geração Y, os 96% de identificação com o item vinculado à literatura, demonstram que os *Millennials* referenciam o ataque terrorista do 11 de setembro (LIPKIN; PERRYMORE, 2010) como fato marcante de sua “vivência de juventude” (MANNHEIM, 1993, p. 216). A seguir, a transcrição da questão 6:

Quadro 2: Enunciado e alternativas da questão 6.

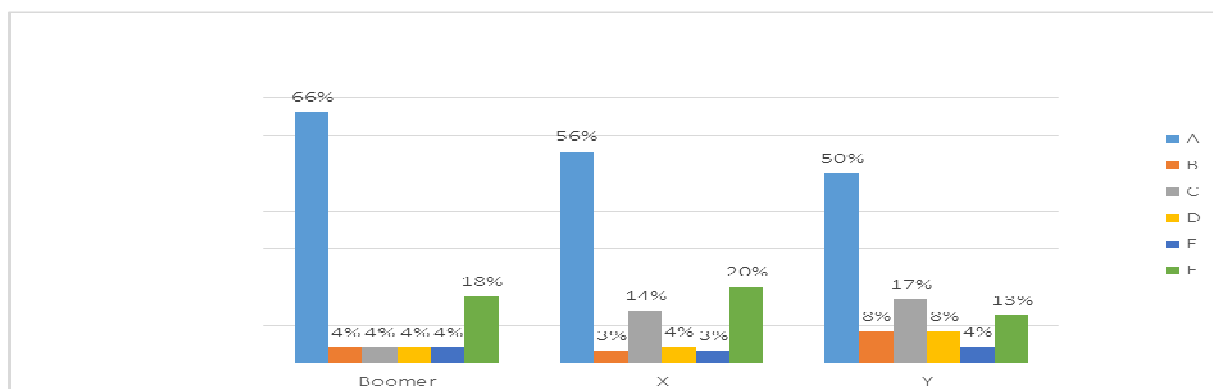
Os termos que representam minha visão de uma organização de trabalho são:	A) Fidelidade à organização B) Lealdade e apego à organização, esperando por promoção C) Sentimento de que estabilidade no emprego é coisa do passado D) Fidelidade destinada a projetos e ao chefe, mas não à organização E) Trabalhar em um escritório não traz prazer F) Não sei
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a questão 6, procurou-se buscar os termos que representavam a visão de organização do trabalho de cada respondente. É de se destacar que nessa questão, bem como nas de número 8 e 9, apresentam-se itens cuja subjetividade permite que a identificação de integrantes de um dado conjunto etário se ligue a características as quais, segundo a literatura, seriam objeto de singularização de outros grupos. Isso está em consonância com Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), ao explanarem que muitos dos hábitos e crenças dos grupos geracionais ligam-se a momentos históricos vivenciados por eles, o que possibilita a transformação das subjetividades de uma geração para a outra.

Sobre esse mesmo aspecto subjetivo, Mannheim (1993, p. 200), ao destacar o “não contemporâneo do contemporâneo”, singulariza o fato de que várias gerações podem coexistir num mesmo período cronológico, contudo, cada uma percebe um aspecto qualitativo diferente das demais gerações. Essas influências de subjetividade puderam ser percebidas nas respostas dadas pelo grupo dos consultores legislativos, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7: Termos que representam minha visão de uma organização de trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta questão, bem como nas de número 8 e 9, pôde ser vista a diferença menos acentuada entre os grupos geracionais, conforme demarcado nos estudos conduzidos por Cavazotte, Lemos e Viana (2012), sobretudo nas expectativas relacionadas à temática organizacional/laboral, quanto a se identificarem com uma mesma característica, distanciando-se daquelas que seriam ligadas singularmente, pela literatura, a cada geração isoladamente.

O que se observou nos três grupos etários presentes na Consultoria Legislativa foi que todos se identificaram, majoritariamente, com a resposta do item A. Contudo, a fidelidade à organização, seria uma característica, conforme Lipkin e Perrymore (2010), mais ligada ao grupo

dos Veteranos. É de se destacar que as respostas esperadas para os grupos, conforme a literatura, foram identificadas por um quantitativo pequeno de cada grupo. Os *Boomers* tiveram 4% de integrantes optando pela lealdade e apego à organização, esperando por promoção (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, BOEIRA; SABOIA, 2014). Já com os “Xs”, somente 14% escolheram a opção ligada ao sentimento de que estabilidade no emprego é coisa do passado (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

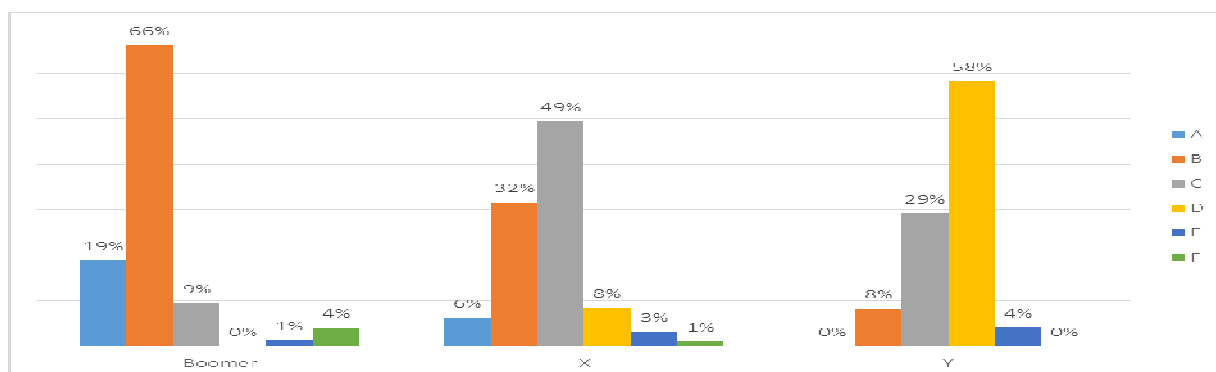
A resposta que caberia aos integrantes da Geração Y, fidelidade destinada a projetos e ao chefe, mas não à organização (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011), foi a escolha de somente 8% dos integrantes daquele grupo. Porém, a resposta do item C representou a segunda opção para o grupo, talvez pela interferência, já relatada, da interpenetração de influências de gerações consecutivas, sobretudo daqueles indivíduos com datas de nascimento muito próximas do início ou fim de uma outra geração. De todos os grupos, é de se singularizar o quantitativo daqueles indivíduos que não souberam se posicionar quanto à questão (letra F), mais uma marca da subjetividade dos quesitos ali demandados. A seguir, a transcrição da questão 7:

Quadro 3: Enunciado e alternativas da questão 7.

Quando penso em um equipamento de comunicação, aplicativo ou inovação tecnológica, de minha juventude até o início da fase adulta, lembro-me de:	A) Um telefone de disco B) Aparelho telefônico com teclas C) Telefone celular analógico D) <i>Smartphone, Messenger</i> E) <i>WhatsApp</i> , armazenamento de dados nas nuvens F) Não sei
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos com a questão 7 estão expressos no Gráfico 8. Aqui vale a ressalva, feita na análise da questão 5, sobre a importância relativizada ao período da juventude quanto a guardar no inconsciente pontos importantes, bem como quanto à subjetividade do enquadramento pessoal daquele período do desenvolvimento humano. Outro ponto de relevo é que o desenvolvimento e oferecimento de melhorias tecnológicas ocorreu numa velocidade muito rápida, em muitos casos com as inovações atropelando as melhorias que vieram anteriormente, enquanto estas ainda estavam sendo assimiladas pelas pessoas, fato que tem de ser ressaltado ao se observar os resultados obtidos.

Gráfico 8: Equipamento de comunicação, aplicativo ou inovação tecnológica na juventude.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os itens da questão são oriundos de Lipkin e Perrymore (2010) e se observou uma grande congruência das escolhas feitas por cada grupo geracional com a opção indicada pelas autoras como a devida. Na questão 7, pôde-se ver bem o fato de que as percepções e as influências advindas tanto da geração predecessora, como da sucessora, foram notadas para qualquer dos grupos singulares, confirmando o que Mannheim (1993) postulou sobre as gerações que sejam próximas se influenciarem reciprocamente com mais intensidade. Isso pôde ser evidenciado com os *Boomers* que tiveram o maior índice de acerto quanto à opção indicada como correta, item B. Mas 19% do grupo se identificaram com a opção destinada aos Veteranos, enquanto 9% se ligaram à opção própria dos integrantes da Geração X.

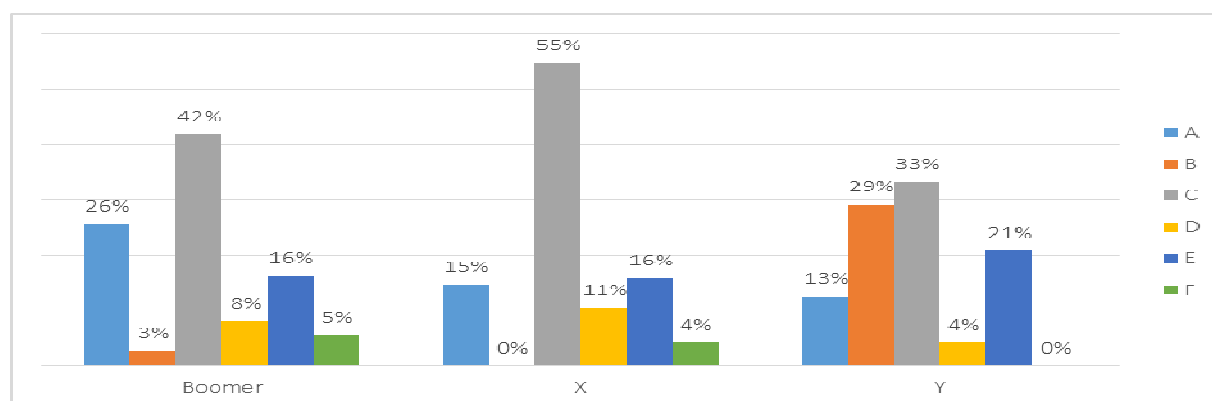
Com os “Xs”, ocorreu da mesma maneira. Quase a metade dos integrantes do grupo se identificou com a opção mais acertada, segundo a literatura, letra C. Mas ainda assim, 32% se vincularam à opção dos *Boomers*, ao passo que 8% se ligaram à opção da geração seguinte. Os “Ys” também acertaram com mais da maioria de integrantes optando pelo item correto (letra D), mas ainda assim relativizando uma influência da geração predecessora, sendo mínima a escolha para com a geração sucessora. Do total de respondentes, somente quatro consultores legislativos não souberam se posicionar sobre o item, demonstrando que questões mais objetivas trazem maior índice de identificação dos respondentes com um determinado grupo do que questões subjetivas. Abaixo, a questão 8:

Quadro 4: Enunciado e alternativas da questão 8.

À exceção de ganhos financeiros, minhas aspirações profissionais mais marcantes estão ligadas a:	A) Estabilidade e segurança B) <i>Status</i> e ascensão profissional C) Valorização do crescimento profissional, sem perder qualidade de vida D) Flexibilização de horários e das normas organizacionais E) O trabalho tem de estar mesclado com a vida pessoal, dar prazer. F) Não sei
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 9 está ligado à questão 8. Uma vez mais a subjetividade tem de ser relevada, conforme já destacado na análise da questão 6, o que, de certa forma, colabora para o fato de que as percepções entre os integrantes das distintas gerações acabem se aproximando. Ao se observar os resultados obtidos, vê-se que nas três gerações existentes entre os consultores legislativos, o item ligado à valorização do crescimento profissional, sem perder qualidade de vida, item C, foi a opção preferida por todos os grupos, ainda que ela, conforme Mendonça *et al* (2014) e Boeira e Saboia (2014), fosse a melhor a caracterizar a Geração X. E os “Xs” confirmaram esse ponto, inclusive com o maior índice de escolha desse item, comparado aos outros dois grupos geracionais.

Gráfico 9: Aspirações profissionais mais marcantes, à exceção de ganhos financeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo dos *Boomers*, conforme Veloso, Dutra e Nakata (2008), deveriam ter escolhido o item B, *status* e ascensão profissional, porém somente dois consultores legislativos escolheram essa opção. Já da parte dos “Ys”, segundo Boeira e Saboia (2014), a opção da letra D, flexibilização de horários e das normas organizacionais, deveria ser a característica do grupo, contudo, somente um integrante daquela geração assumiu essa posição.

Com os *Millennials*, houve uma convergência com a literatura, expressa em Cavazotte, Lemos e Viana (2012), que relataram uma discrepância por eles observada entre as gerações. Para os autores, aquele grupo geracional estaria mais afeito ao *status* e progressão na carreira, colidindo com características próprias dos *Boomers*. Esse fato foi, de certa forma, confirmado com a pesquisa, afinal 29% dos “Ys” se identificaram com o item B da questão. Da totalidade dos consultores legislativos, oito dentre eles não encontraram uma identificação perante os itens propostos na questão.

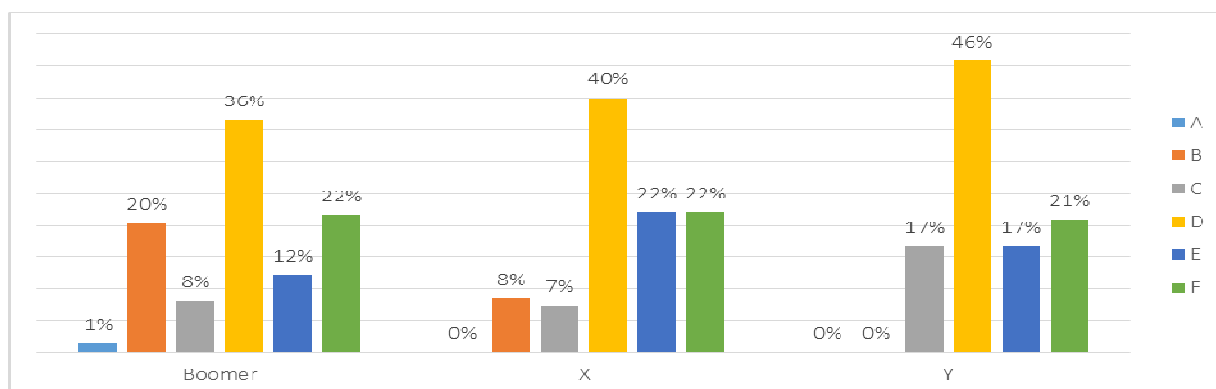
Mas em um ponto os dados obtidos na questão 8 refutam o postulado expresso por Cavazotte, Lemos e Viana (2012) quanto ao fato de a perenidade nas relações profissionais poder ser considerada um aspecto a possibilitar a convergência nos diversos interesses apresentados pelas gerações, sobretudo num suposto sentimento de segurança no emprego como um valor que perpassa o tempo. Com base naqueles autores, a opção A, estabilidade e segurança, originalmente relevada para os Veteranos, deveria ter sido uma forte escolha entre os grupos geracionais do grupo pesquisado, mas isso não se comprovou, afinal sua opção se mostrou presente entre os grupos somente com 26%, 15% e 13%, respectivamente para os *Boomers*, X e Y. De outra parte, a opção delimitada para a Geração Z, na letra E, mostrou-se, em todos os grupos, sempre a terceira opção nos grupos, com 16% para *Boomers* e “Xs” e 21% para Y. A seguir, a questão 9:

Quadro 5: Enunciado e alternativas da questão 9.

A sentença que representa minha postura como empregado.	A) Trabalhar sob um prisma quase militar B) Trabalhar numa só organização por toda a vida. <i>Workaholic</i> C) Trabalhar em diversas organizações, independência. <i>Freelancer</i> D) Multitalentoso, superestimulado, informalidade relacional. <i>No Workaholic</i> E) Trabalhar conectado à internet e aos artefatos tecnológicos F) Não sei
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados da questão 9 estão expressos conforme o Gráfico 10. De forma similar à questão anteriormente analisada, todos os grupos geracionais se identificaram mais com um só dos itens propostos. Nesse caso foi com o item D, relacionado a características de um indivíduo multitalentoso, superestimulado, informalidade relacional, *no workaholic*, opção que, segundo Lipkin e Perrymore (2010) e Chiuizi, Peixoto e Fusari (2011), estaria ligada aos integrantes da Geração Y. É bem verdade que a Geração do Milênio teve o maior percentual de escolha desse item, ainda que não logrando chegar à maioria dos integrantes. Naquele grupo, quatro de seus membros se identificaram com as características próprias da Geração X.

Gráfico 10: Minha postura como empregado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os *Boomers*, originalmente ligados à opção B, trabalhar numa só organização por toda a vida, *workaholic*, características propugnadas por Cavazotte, Lemos e Viana (2012), Veloso, Dutra e Nakata (2008), além de Boeira e Saboia (2014), somente 20% de seus integrantes se identificaram com aqueles pontos. No grupo, o que prevaleceu foram os 36% que optaram pelas características próprias dos “Ys”, enquanto seis de seus integrantes escolheram a opção ligada à Geração X, item C.

Os integrantes da Geração X, originalmente relacionados ao item C, trabalhar em diversas organizações, independência, *freelancer*, características estabelecidas por Cappi e Araujo (2015), foram os que mais se afastaram das características próprias, segundo a literatura. No grupo, somente sete de seus integrantes optaram por esse ponto, justamente correspondendo ao menor percentual de respostas dadas do grupo. A característica que prevaleceu, como nos demais grupos, foi do item D, com 40%, enquanto a opção ligada aos *Boomers* foi a opção de oito integrantes da geração.

Um ponto a se destacar nas respostas de todas as gerações foi o percentual, dentro dos grupos, de vinculação com a opção E, ligada a trabalhar conectado à internet e aos artefatos tecnológicos, originalmente relacionada à Geração Z, conforme Melo e Souza (2012). Do total de consultores legislativos pesquisados, 34 dentre eles manifestaram esse item como sua postura como empregados, talvez um reflexo do que se vive atualmente na Conle, em que a necessidade por se estar conectado à internet e a utilizar artefatos tecnológicos é premente, independentemente das idades cronológicas dos membros da equipe. Por fim, 42 consultores legislativos (22% do total) não souberam se posicionar sobre a questão.

6.2 Conflitos entre Gerações de Consultores Legislativos

O intuito desta seção é alcançar o estabelecido no segundo objetivo específico da pesquisa, ou seja, a verificação da existência de conflitos entre diferentes gerações de consultores legislativos que possam afetar a transmissão de conhecimentos tácitos entre as distintas gerações dentro daquele grupo funcional.

Nesse sentido, a experiência oriunda de consultores de vinte anos, ou mais, de exercício da profissão, bem como a daqueles jovens recém-empossados, nem sempre é cambiada entre as gerações, motivado pelos mais diversos fatores. Um deles se circunscreve a um suposto conflito envolvendo a diferença geracional que, de certa forma, afeta a transmissão de conhecimentos tácitos entre as distintas gerações dentro daquele grupo funcional.

É necessário que se observem os quantitativos de cada grupo geracional já realçados no Gráfico 1. Isso se deve ao fato de que as análises aqui realizadas mostram os percentuais de concordância, ou não, dentro daqueles grupos geracionais, sobre as afirmações constantes das questões 10 a 18, todas ligadas aos conflitos listados na parte teórica. Logo, os quantitativos díspares dos grupos geracionais geraram um reflexo ao se analisar os grupos ligados aos concursos de entrada no cargo de consultor legislativo, afinal *Boomers* e “Xs”, por serem mais numerosos, puderam influenciar bem mais, com suas opiniões, do que o grupo dos “Ys”, nos resultados apresentados das análises por tempo de serviço dos grupos. Inclusive, esses últimos só interferiram no último grupo de concurso. Esse fenômeno se repetiu nas questões 19 a 30.

Cada questão teve seu enunciado transcrito ao início de sua análise. Porém, desta parte em diante, para cada questão, as informações foram colocadas numa tabela contendo o enunciado, além dos termos da Escala Likert apresentada, juntamente com as letras correspondentes de cada resposta, a fim de se facilitar a compreensão das análises procedidas. Como outra informação constante dessas tabelas, optou-se por apresentar os resultados apurados, em porcentagem, do conjunto dos consultores legislativos para a questão respectiva.

Outro detalhe é que o questionário possibilitou, ou não, a aferição quantitativa de uma tendência ligada à existência de um dado conflito no conjunto dos consultores legislativos. Contudo, não se pôde aprofundar sobre as razões, causas e consequências correlacionadas, mais um ponto a reforçar a necessidade de questões abertas, a dar chance a que os respondentes, querendo, expliquem seus pontos de vista.

Em muitas das afirmações ligadas à pesquisa dos possíveis conflitos geracionais, tentou-

se medir se há interferência dos diversos fatores lá abordados com o compartilhamento do conhecimento. Contudo, é de se sublinhar que, ao se inquirir se um fator interfere com o compartilhamento do conhecimento, não há como se mensurar se o conjunto de respostas dadas refletem interferências positivas ou negativas. Esse ponto é de se realçar, afinal houve consultor que fez questão de assinalar, à margem de algumas respostas, o termo “positiva” para demarcar seu posicionamento sobre como a interferência, em sua visão, afetava o item perguntado.

Como última explicação, ressalta-se que, nas análises ligadas ao posicionamento dos respondentes vinculados a um determinado concurso de entrada na carreira de consultor, quando apresentado algum gráfico correlacionado, foi desprezada a manifestação do único representante do concurso de 1977, contudo, sempre singularizando seu posicionamento sobre o tema em análise.

6.2.1 Conflito de comunicação

Os conflitos no campo comunicacional estão ligados à possibilidade de surgimento de mal-entendidos dentro de uma equipe funcional. A convivência de grupos geracionais distintos, integrantes de uma mesma equipe laboral, pode ser um fator a corroborar no surgimento de desentendimentos dentro do grupo. Lipkin e Perrymore (2010) comentam que, na atualidade, os conflitos envolvendo questões de comunicação são uma consequência do rápido avanço tecnológico, o qual possibilitou, em especial perante as Gerações Y e Z, a criação de dialetos próprios dos grupos, o que esbarra num formalismo mais presente nas gerações predecessoras.

De outra parte, Magalhães (1996) citou a existência de socioletos a demarcarem as preferências comunicacionais de grupos dentro das organizações, sobretudo no campo da interlocução, em que aqueles que os adotam, não raro, só venham a se comunicar em plenitude com outros indivíduos que usem o mesmo código lexical. Segundo a autora, a adoção de socioletos se liga, também, à criação e preservação de assimetrias informacionais, agindo na diferenciação de poder entre as partes constituintes de um todo. A seguir, os dados da questão 10:

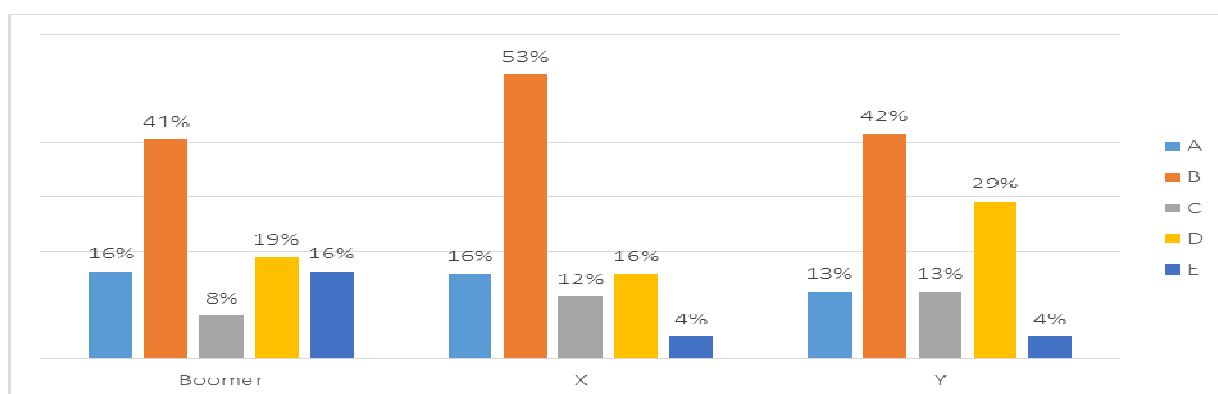
Tabela 15: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 10.

Enunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
O estilo próprio de comunicação de cada geração interfere no compartilhamento de conhecimento entre os consultores legislativos	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	16%	47%	10%	19%	9%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos percentuais apresentados para a totalidade do grupo pesquisado, 63% concordam com o fato de que o estilo próprio de comunicação de cada geração interfere no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos, ainda que 47% do grupo tenha essa percepção parcialmente, enquanto 28% discordaram da posição. Os que não tiveram um posicionamento firme ficaram nos 10%.

Já ao se analisar os dados particularizados de cada grupo etário, Gráfico 11, vê-se que o grupo dos “Xs” manifestou a maior concordância quanto ao item, com 69%, seguidos dos *Boomers*, com 57%, e dos integrantes da Geração Y, com 55%. O grupo que manifestou maior discordância foi o dos *Boomers*, com 35%, seguidos de perto pelos “Ys”, com 34%, e depois os “Xs”, com 20%.

Gráfico 11: Análise do conflito de comunicação, por geração etária.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que os números mostram é que a Geração X tende a sentir os efeitos comunicacionais de forma mais acentuada, isso por concordar mais e discordar menos sobre a afirmação da questão, talvez por estar cronologicamente entre as duas, sofrendo e exercendo influências recíprocas perante as gerações mais próximas no tempo, o que já foi dito ser uma realidade

quanto à maior capacidade de interferência de gerações que estejam mais próximas umas das outras (MANNHEIM, 1993). Nas outras duas gerações, há uma relação de quase de 2 X 1 no que se refere à concordância para com a discordância. Os números mostram que, em todos os grupos, as gerações etárias sentem os efeitos das interferências comunicacionais, isso em percentuais acima da maioria dos respectivos integrantes, no que se refere à possibilidade de isso influenciar no compartilhamento do conhecimento entre a equipe.

Com a informação de que o único representante do concurso de 1977 concorda totalmente com a afirmação da questão, a análise das gerações vinculadas ao concurso de entrada no cargo de consultor legislativo, Tabela 16, trouxe que o grupo de maior concordância foi o ligado ao concurso de 2002, com 67% de manifestações, seguido da turma de 2014, com 63% e, por fim, da turma de 1989, com 56%.

Tabela 16: Análise do conflito comunicacional, por concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	20%	36%	9%	20%	15%	100%
2002	17%	50%	9%	17%	6%	100%
2014	8%	55%	13%	19%	5%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa questão, bem como nas demais, vê-se o peso que o quantitativo total de integrantes da Geração X tem nos resultados, afinal aquele grupo detém parcela considerável dentro de cada turma de entrada. E como seu número se faz maior nos concursos de 2002 e 2014, o reflexo da maior aprovação dos “Xs” se mostra também nesses grupos.

O conjunto de consultores de 1989 lidera na discordância, com 35%, seguida do pessoal de 2014 e 2002, respectivamente com 24% e 23%. Os números tendem a indicar que os consultores mais antigos têm uma percepção menor de interferências comunicacionais entre os grupos de concurso, enquanto os grupos que adentraram mais recentemente apresentam a percepção de que as interferências no campo comunicacional são sentidas no que se refere à influência para com o compartilhamento do conhecimento.

Segundo a literatura, mesmo com o formalismo comunicacional apresentado pelos grupos geracionais mais antigos, os números tendem a indicar que os *Boomers* presentes na Conle não sentem efeitos comunicacionais. Como são mais antigos, o seu modo de comunicação talvez se

faça predominante perante a totalidade da equipe, não sendo visível, para eles, diferenças nessa área. De outra parte, os mais novos, ou ainda não conseguiram impor seu modo de comunicação perante o grupo, ou estariam sentindo influências dos mais antigos, tendo de se enquadrar aos moldes já existentes.

6.2.2 Conflito demográfico

A questão 11 pretendeu mensurar a percepção do grupo sobre interferências vinculadas à distância das idades envolvendo os integrantes da equipe dos consultores legislativos. Isso pôde ser feito por meio da distinção existente entre os diversos grupos geracionais quanto a valores, ambições e pontos de vista, o que acabou por singularizar uma geração das demais, com destaque a se saber se essas questões culturais próprias de uma geração influenciavam no compartilhamento do conhecimento em toda a equipe. Ressalva-se que não há como se saber, do conjunto de respostas dadas, o quanto da percepção dos respondentes sobre a interferência é positiva ou negativa.

Tabela 17: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 11.

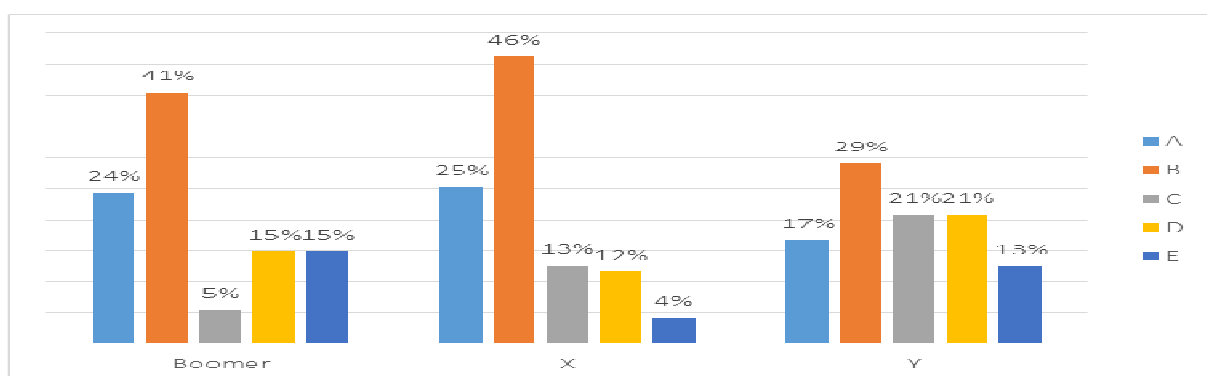
E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
As diferenças ligadas a valores, ambições e pontos de vista próprios a cada geração interferem no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	24%	42%	11%	14%	9%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dados envolvendo a totalidade do grupo pesquisado, 66% dos respondentes manifestaram concordância com a afirmação, ainda que desses, 42% concordando parcialmente. De outro lado, 23% discordaram da afirmação, sendo de 11% o quantitativo daqueles sem posicionamento expresso. Mendonça *et al* (2014) veem embates culturais envolvendo as gerações no que se refere à busca pelo poder dentro dos grupos, em que os pontos destacados na questão se mostram mais fortes e determinam qual grupo estaria na vantagem. Sobre isso, é de se destacar que a característica envolvendo o grupo dos consultores legislativos, de estarem todos no mesmo nível (SILVA, 2011), logo sem a existência da concorrência por questões ligadas à busca por poder hierárquico, minimiza concorrências no grupo pesquisado.

Ao se analisar o Gráfico 12, vê-se que a geração etária que manifestou a percepção de maior influência nesse quesito foi a dos “Xs”, com 71% de concordância, seguidos pelos *Boomers*, com 65%. Os “Ys” tiveram uma percepção menor, de 44%, além de manifestarem a maior discordância para com a afirmação, de 34%. Contudo esse grupo apresentou 21% de seus integrantes sem uma posição firmada, o que talvez possa se traduzir no fato de estarem a menos tempo no cargo, logo ainda sem plenas condições de perceber esses tipos de influências no campo cultural em comparação com outras gerações. Os *Boomers* tiveram uma discordância de 30% e a Geração X discordou menos, 16%.

Gráfico 12: Análise do conflito demográfico, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados sugerem que a geração intermediária, os “Xs”, percebem uma maior influência no fator cultural a afetar as gerações, talvez por ser ela a que divisa, no seu início e no seu fim, a coexistência com as outras duas gerações presentes de consultores legislativos, como já foi examinado no conflito comunicacional. Uma complicação vinculada a este tipo de conflito está marcada por Lombardía, Stein e Pin (2008) no fato de que, em equipes cujos grupos geracionais tenham uma diferenciação cultural muito forte, não raro ocorre de que os iguais queiram formar agrupamentos mais fechados e independentes dos demais, preservando suas características e não se abrindo a uma maior inter-relação, ainda que mantendo uma convivência amistosa com as outras gerações, ponto que será analisado, em maior profundidade, nas questões 26 e 27.

Quanto à análise dos grupos ligados aos concursos de entrada, Tabela 18, destaca-se que o único representante do concurso de 1977 concordou totalmente com a afirmação da questão. Os integrantes que assumiram o cargo de consultor legislativo no concurso de 2002 lideraram a concordância total para com a questão, com 78%, seguidos por aqueles de 1989, com 62%, e por

último, os de 2014, com 56%. Já os que discordaram da afirmação, a turma de 2014 liderou com 29%, seguidos pelos de 1989, com 28% e, ao fim, os de 2002, com 14%.

Tabela 18: Análise do conflito demográfico, por concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	21%	41%	11%	17%	11%	100%
2002	30%	48%	8%	6%	8%	100%
2014	19%	37%	15%	19%	10%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Talvez o grupo de 2002 sinta-se mais pressionado pelas características culturais percebidas nas outras gerações, ao passo que a turma de 1989, pelo tempo que já desempenha a função, sinta uma menor interferência. De outra parte, os “Ys”, por estarem há tão pouco tempo na equipe, ainda não se sentem completamente inteirados dos diferentes matizes culturais apresentados pelos demais grupos de entrada, logo ainda não conseguiram perceber as evidências de conflitos nesse campo, sobretudo ao se destacar os 15% dentre eles que não souberam se posicionar.

Como os grupos de entrada são um reflexo direto dos quantitativos etários presentes em toda a equipe de consultores legislativos, as influências das posições de *Boomers*, “Xs” e “Ys” são mais reforçadas naqueles grupos em que essas gerações detenham maior presença. Como exemplo disso, veja-se que nos percentuais indicados para a letra B, concordo parcialmente, a resposta de maior expressão na questão para todos os grupos, tem como respondentes para o grupo de 1989, 19 *Boomers* e oito “Xs”; para o grupo de 2002, dez *Boomers* e 21 integrantes da Geração X. Já o grupo de 2014 tem um *Boomer*, quinze “Xs” e sete *Millennials*.

6.2.3 Conflito Tecnológico

Boeira e Saboia (2014) citam que a facilidade, a naturalidade, bem como o domínio com que os mais jovens transitam em meio à moderna tecnologia têm ocasionado contrastes com os mais antigos nesse ponto. Isso está em consonância com Mendonça *et al* (2014) ao explanarem que o abismo tecnológico existente entre gerações pode vir a ser um elemento de conflito entre elas. A análise das respostas do conjunto dos consultores legislativos indica a inexistência de uma percepção quanto a se ter um conflito tecnológico na equipe, em que 68% discordaram da

afirmação, enquanto 21% manifestaram concordância, dos quais somente 1% de forma total. Os indecisos foram na proporção de 11%. A seguir, o enunciado da questão 12 com os dados apurados:

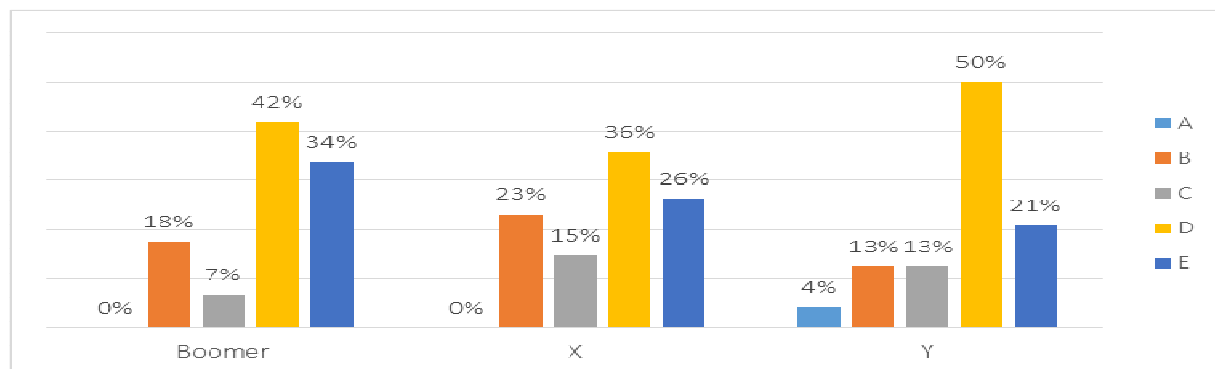
Tabela 19: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 12.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Há um abismo tecnológico entre as distintas gerações de consultores legislativos que interfere no compartilhamento do conhecimento dentro do grupo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	1%	20%	11%	40%	28%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se analisar os grupos etários, Gráfico 13, aqueles mais antigos discordaram mais desse ponto, com um total de 76%, seguidos dos mais jovens, com discordância total de 71%. Os “Xs” ficaram com 62% de discordância. Ao que parece, em contraste com a percepção da literatura sobre o tema, os mais antigos da Conle não sentiram a existência de um abismo tecnológico a atrapalhar o compartilhamento do conhecimento, ponto que foi seguido justamente por aqueles que seriam, segundo a teoria, os vetores do conflito, os mais novos.

Gráfico 13: Análise do conflito tecnológico, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa situação foi refletida ao se analisar os grupos de entrada na carreira de consultor legislativo, Tabela 20. Enquanto o integrante de 1977 discordou totalmente da afirmativa, os integrantes de 1989 e 2014 empataram na discordância total do enunciado da questão, com 69%, ao passo que os de 2002 não estiveram muito atrás, com 66%. O único respondente que concordou totalmente com o enunciado foi um integrante do último concurso, especificamente um Y.

Tabela 20: Análise do conflito tecnológico, por concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	0%	21%	9%	36%	33%	100%
2002	0%	23%	11%	39%	27%	100%
2014	2%	15%	15%	45%	24%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2.4 Conflito de Adaptação (Tecnológico e Cultural)

Nesta seção, foi analisado o tema de conflitos de adaptação envolvendo os quesitos tecnológico e cultural. A seguir, os dados relativos à questão 13 do instrumento de pesquisa:

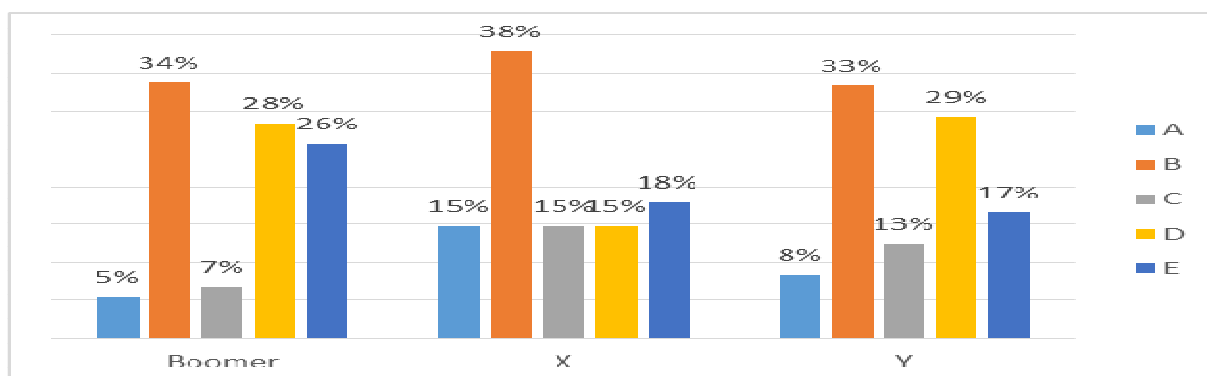
Tabela 21: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 13.

Enunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
A adaptação a novas tecnologias interfere no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	10%	36%	11%	22%	21%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na acepção de Loth e Silveira (2014), os avanços tecnológicos vêm delineando um problema adaptativo para as gerações mais antigas nos ambientes organizacionais, sendo essa falta de adaptação um sintoma de conflito. Contudo, os dados oriundos da totalização das respostas do grupo mostraram que 46% concordaram com a afirmação da questão, sendo que 43% discordaram, o que sugere um empate de opiniões, sobretudo ao se ver os 11% de indecisos.

Quando se analisa os resultados das respostas por faixa etária, Gráfico 14, veem-se posicionamentos antagônicos entre os grupos de *Boomers* e "Xs". Os primeiros tiveram uma maior discordância total na questão, com 54%, enquanto a concordância ficou em 39%. Logo, a teoria, já citada, que prescrevia uma percepção maior de questões de adaptabilidade tecnológica para os mais antigos, no grupo dos consultores legislativos, não se manifestou. Já os integrantes da Geração X concordaram com a afirmação em 53%, enquanto a discordância ficou em 33%. Enquanto os sinais estavam trocados para as duas gerações mais antigas, com os "Ys", a percepção foi mais equilibrada, com 46 % discordando, no conjunto, e 41% concordando, no conjunto.

Gráfico 14: Análise do conflito de adaptação a novas tecnologias, por gerações etárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É de se destacar que, na questão 12, anteriormente analisada, a discordância conjunta quanto à afirmação da existência de um abismo tecnológico entre os integrantes da equipe de consultores legislativos foi bem acima da média, em cada grupo geracional. Isso, de certa forma, contrasta com a presente análise, em que os respondentes tiveram uma percepção diferenciada quanto à adaptação para com as novas tecnologias.

Enquanto o representante do concurso de 1977 discordou parcialmente da afirmação da questão 13, não houve uma tendência delimitada entre os grupos de entrada. O grupo de 1989 apresentou 44% de concordância e 47% de discordância, em paralelo com o grupo de 2014, com 43% de concordância e 42% de discordância. Já a equipe de 2002 foi mais heterogênea, concordando com 52% e discordando em 38% na questão.

De forma geral, os resultados apresentados não possibilitaram uma visão clara sobre o posicionamento do grupo quanto à questão da adaptação a novas tecnologias interferirem no compartilhamento do conhecimento dentro da equipe. A seguir, os dados da questão 14:

Tabela 22: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 14.

Enunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
A adaptação aos códigos de conduta e à cultura de grupo de outras gerações interfere no compartilhamento de conhecimento dos consultores legislativos	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	13%	49%	14%	13%	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

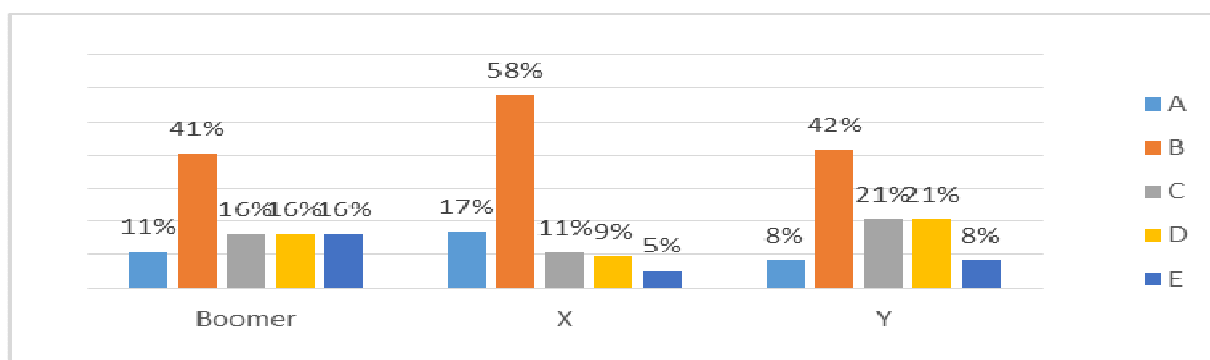
A temática abordada na questão 14 relaciona-se ao que Boeira e Saboia (2014)

observaram, nas organizações contemporâneas, sobre os choques de personalidade envolvendo distintas gerações, a dificultar a coexistência entre elas. Logo, a adaptabilidade quanto a questões culturais seria um reflexo das percepções de grupo sobre os conflitos demográficos, tema inclusive já tratado na questão 11.

Os dados consolidados da totalidade de consultores legislativos mostraram que 62% do grupo concordaram com a afirmação, enquanto 23% discordaram. Logo, a adaptabilidade quanto a pontos ligados à aferição de conflitos demográficos está em linha com a percepção demarcada pelo grupo em relação às interferências oriundas das diferenças relacionadas a valores, ambições e pontos de vista próprios de cada geração, justamente aqueles fatores apontados pelo grupo pesquisado nos resultados da questão 11.

Quando se analisa os resultados por geração etária (Gráfico 15), vê-se que a Geração X teve a maior concordância para com a afirmação, com 75%, vindo depois os *Boomers*, com 52%, e os “Ys”, com 50%, ou seja, em todos os grupos etários, mais que a maioria de seus integrantes se posicionaram favoráveis à afirmativa. Contudo, é de se relevar que mais de 1/5 dos “Ys” não se posicionaram sobre a questão, em linha com o índice apresentado pelo mesmo grupo nos resultados da questão 11, atinente a conflito demográfico.

Gráfico 15: Análise do conflito de adaptação cultural, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise por concurso de entrada no cargo de consultor legislativo mostra que a turma de 2002 apresentou a maior concordância com a afirmação da questão, com 75%, seguidos pela turma de 2014, com 58%, e de 1989, com 54%. O representante do concurso de 1977 concordou totalmente com a afirmação.

Os números apresentados na questão permitem inferir que a equipe de consultores

legislativos tem um posicionamento positivo quanto a enxergar que a adaptação a códigos de conduta e à cultura de grupo de gerações distintas interfere no compartilhamento de conhecimento dentro do grupo, podendo esse ser um possível conflito a influenciar no ato de se disseminar conhecimento *interna corporis*.

6.2.5 Conflito de Integração

Conforme Paiva e Souza (2009), grupos influenciados por vínculos facilitadores, como confiança, lealdade, honestidade, ou seja, uma cultura integrativa, mostram-se mais favoráveis ao compartilhamento do conhecimento. Já para Mendonça *et al* (2014), o trabalho realizado em grupos em que não se observa integração entre os pares, facilita o aparecimento de conflitos, sobretudo quando sobressaem as diferenças de opinião, pensamentos ou interesses, os quais se amplificam ao se confrontarem com os mesmos pontos nas outras pessoas.

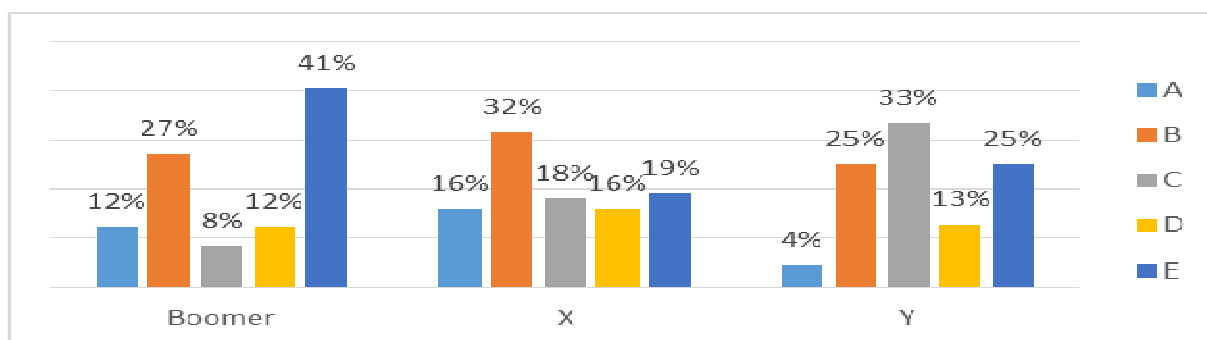
Tabela 23: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 15.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Minha integração com os demais grupos geracionais de consultores legislativos interfere no compartilhamento do meu conhecimento para com a equipe	Concordo totalmente 13%	Concordo parcialmente 29%	Não concordo nem discordo 16%	Discordo parcialmente 14%	Discordo totalmente 28%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da resposta total do grupo de consultores legislativos demonstra que o grupo se divide no meio, exatamente com 42%, tanto de concordância como de discordância, enquanto o quantitativo de indecisos ficou com 16%.

Do conjunto dos dados dos grupos etários (Gráfico 16), não se observa uma tendência grupal sobre o tema abordado na questão. *Boomers* têm 53% de discordância, contra 39% de concordância. Já os integrantes da Geração X, 48% concordaram com a afirmação, enquanto 35% discordaram. Com os *Millennials*, 1/3 do grupo, 33%, não soube se posicionar sobre a questão, possivelmente reflexo do pouco tempo em que estão no exercício do cargo, enquanto 38% discordaram do tema e outros 29% concordaram.

Gráfico 16: Análise do conflito de integração, por gerações etárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já na análise dos grupos de entrada, Tabela 24, enquanto o único representante da turma de 1977 concordou parcialmente com o disposto na questão, a turma de 1989 apresentou 53% de discordância contra 35% de concordância. De forma inversa, a turma de 2002 apresentou 51% de concordância com o tema, contra 38% de discordância. Já com a turma de 2014, os que concordaram e os que discordaram estiveram quase empatados, com 39% e 36%, respectivamente, com indefinição de posição de 26% (1/4 do grupo). Os dados apurados na questão não possibilitaram a demarcação de uma tendência do grupo quanto a se estabelecer se a equipe manifestou a existência de um conflito de integração entre seus pares.

Tabela 24: Análise do conflito de integração, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	9%	26%	12%	14%	39%	100%
2002	20%	31%	11%	19%	19%	100%
2014	10%	29%	26%	10%	26%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2.6 Conflito de Discriminação/Segregação

Atinente ao tema abordado na questão 16, Tabela 25, Loth e Silveira (2014) observam que a diversidade de idades existente entre os componentes de uma equipe de trabalho pode favorecer o surgimento de um clima de discriminação etária, em que se observa, no geral, o fato de os mais idosos se sentirem preteridos ou submetidos a tratamentos segregacionistas. Dos resultados apresentados pelo conjunto de consultores legislativos, 69% do grupo discordaram da afirmação

da questão, sendo que 17% concordaram.

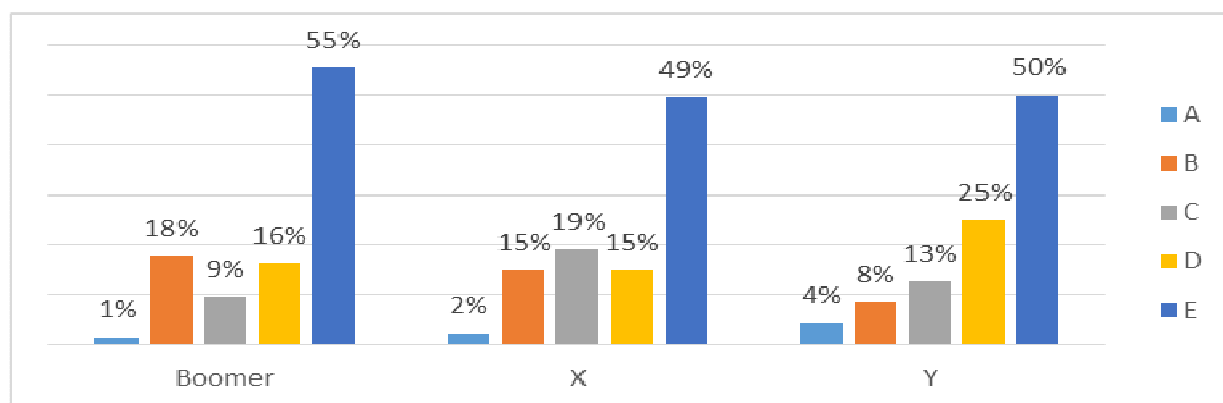
Tabela 25: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 16.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Sentimentos de discriminação ou segregação devido a minha idade interferem no compartilhamento do meu conhecimento com outras gerações de consultores legislativos	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	2%	15%	15%	17%	52%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se analisar os grupos etários, Gráfico 17, vê-se que a discordância total quanto àquela afirmação foi considerável em todos os grupos. Os “Ys” tiveram a maior discordância, com 74%, seguidos dos *Boomers*, com 71%. Os integrantes da Geração X tiveram 66% de discordância. Dos que assinalaram a letra A, concordo totalmente, somente um Bommer, dois indivíduos X e um Y assim se posicionaram, o que denota a tendência por um posicionamento dos grupos quanto a discordar da afirmação, sendo que justamente os *Boomers* foram os que mais optaram pelo item E, discordância total, demarcando um não alinhamento do grupo ao prescrito pela literatura.

Gráfico 17: Análise do conflito de integração/segregação, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Enquanto o único representante da turma de 1977 concordou parcialmente com a afirmação da questão (Tabela 26), os demais grupos apresentaram números muito próximos quanto à discordância do tema. O item E da questão, discordância total, obteve a maior relevância nos grupos, em todos os casos com mais da maioria dos respectivos integrantes. O conjunto dos dados apresentados, tanto das gerações etárias, como dos grupos de entrada, demarcaram um

posicionamento contrário do grupo de consultores quanto à afirmação da questão, afastando a ideia de existência de conflitos ligados à discriminação ou segregação devido à idade no grupo, a interferir no compartilhamento do conhecimento.

Tabela 26: Análise do conflito de discriminação/segregação, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	0%	17%	14%	15%	55%	100%
2002	5%	13%	17%	14%	52%	100%
2014	2%	15%	13%	21%	50%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2.7 Conflito de Tempo de Serviço

Loth e Silveira (2014) mencionaram que o tempo de casa constitui um fator para o estabelecimento de separações etárias entre equipes, diferenciando trabalhadores mais antigos daqueles com menos tempo de serviço. Segundo os autores, no geral, os mais antigos mostram-se mais sensíveis a esse ponto, com sentimentos de desvalorização frente aos que chegam. Porém, a insegurança se observa em ambos os lados, afinal, os mais novos também se intimidam pelo cabedal de experiência detido pelos que laboram há mais tempo.

Tabela 27: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 17.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
O meu tempo de serviço interfere no compartilhamento do meu conhecimento com outras gerações de consultores legislativos	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	5%	28%	12%	13%	41%

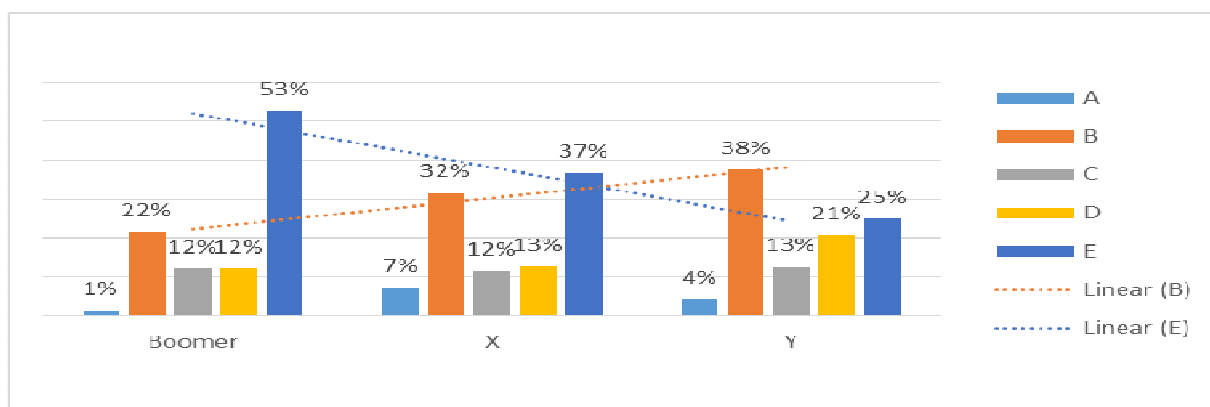
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se analisar os números da totalidade dos respondentes sobre a questão, vê-se que a discordância para com a afirmação sobressaiu, com 54% no total, enquanto a concordância ficou nos 33%. Esses números poderiam indicar uma não existência de conflitos entre o grupo dos consultores sobre essa temática, porém a análise estratificada dos dados por gerações etárias mostra um outro cenário.

Conforme o Gráfico 18, ainda que a discordância em cada um dos grupos seja dominante,

com 65%, 50% e 46%, respectivamente para *Bombers*, “Xs” e “Ys”, a análise da concordância total para o tema demonstra um crescimento de “sensibilidade” conforme as pessoas vão ficando mais novas. Os números totais indicam 23%, 39% e 42%, respectivamente para *Boomers*, “Xs” e “Ys”. As tendências ficaram evidentes a ponto de poderem ser criadas duas linhas a demarcar o crescimento daqueles que optaram pela letra B, concordo parcialmente, além do decréscimo daqueles que optaram pela letra E do questionário, discordo totalmente (Linear B e E). Em ambos os casos, tanto o crescimento quanto o decréscimo foram se incrementando conforme os três grupos geracionais fossem mais novos.

Gráfico 18: Análise do conflito de tempo de serviço, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse resultado contrasta, de certa forma, com a literatura apresentada, afinal a suposição de que os mais antigos seriam os mais sensíveis ao assunto não se confirmou entre os consultores legislativos. De forma diferente, foram eles os mais contrários a perceber interferência de tempo de serviço no compartilhamento do conhecimento próprio com outras gerações. De outra parte, é visível que os mais jovens expressaram, de forma mais contundente, os efeitos do fator tempo de serviço dentro da totalidade da equipe.

Na Tabela 28, vê-se como o tema influenciou as respostas nos grupos de entrada na função de consultor legislativo. Enquanto o único representante do concurso de 1977 manifestou concordância parcial, a discordância foi evidente nos grupos de 1989, com 65%, e de 2002, com 58%. Nestes mesmos grupos, a concordância se mostrou muito próxima, com 28% e 29%, respectivamente. O grupo de 2014, apresentou tanto concordância como discordância o resultado de 42%.

Tabela 28: Análise do conflito de tempo de serviço, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	5%	23%	8%	15%	50%	100%
2002	6%	23%	13%	13%	45%	100%
2014	3%	39%	16%	13%	29%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda que os números levantados pelas respostas obtidas na questão pudessem delinear uma discordância do grupo para com a afirmação, a análise segmentada dos diversos estamentos geracionais não possibilitou inferir que o todo tivesse uma tendência a perceber de maneira próxima o assunto.

6.2.8 Conflito de Competitividade

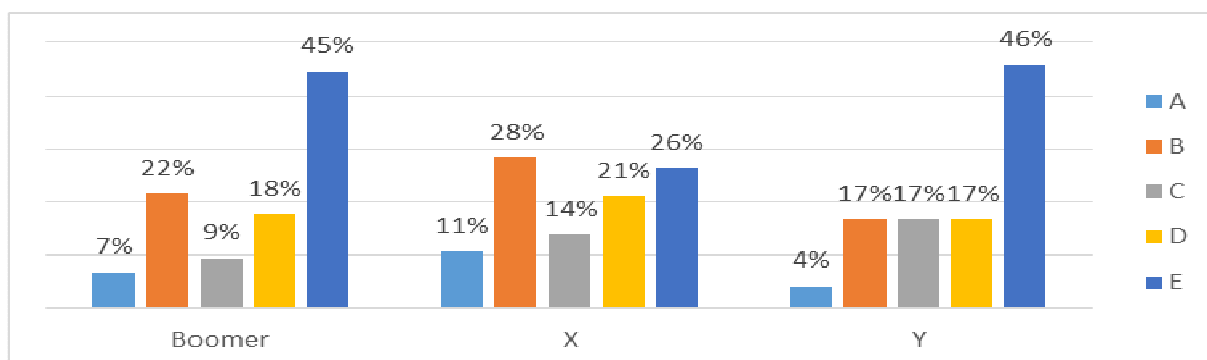
A questão 18 objetivava delinear a possibilidade de conflito de competitividade entre a equipe estudada. Sobre o tema, Mendonça *et al* (2014) analisam que a convivência de gerações diferentes, tendo cada uma suas particularidades quanto a objetivos, comportamentos e cultura, pode ocasionar conflitos ligados à competitividade, o que foi reforçado por Loth e Silveira (2014) ao relativizarem as possíveis disputas envolvendo segmentos etários distintos. A análise dos resultados da totalidade da equipe (Tabela 29) mostra que mais da maioria, 55%, se posicionariam contrários à afirmativa, enquanto 32% concordaram.

Tabela 29: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 18.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
A competitividade entre as diferentes gerações de consultores legislativos interfere no compartilhamento de conhecimento no grupo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	8%	24%	12%	19%	36%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já ao se analisar a segmentação por geração (Gráfico 19), vê-se que *Boomers* e os *Millennials* apresentaram resultados muito parecidos, ambos com 63% de discordância, mas com 29% e 21% de concordância, respectivamente. Os integrantes da Geração X manifestaram 47% de discordância contra 39% de concordância.

Gráfico 19: Análise do conflito de competitividade, por gerações etárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas turmas de entrada, ao passo que o representante de 1977 concordou parcialmente com a afirmação da questão, as turmas de 1989 e 2014 apresentaram números parecidos, discordando em 62% e 60%, e concordando com 27% e 22%, respectivamente. A turma de 2002 apresentou números próximos dentro do grupo, com 47 % de concordância e 44% de discordância para a afirmação da questão.

6.3 Impactos das Diferenças Geracionais no Compartilhamento do Conhecimento

Nesta seção, o que se pretendeu foi alcançar o terceiro objetivo específico do trabalho, qual seja avaliar o impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos. Para tanto foram analisados os resultados obtidos nas questões correlacionadas do instrumento de pesquisa conforme delimitado na Tabela 6. A seguir, os dados da questão 20:

Tabela 30: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 20.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Existe uma cultura cooperativa, envolvendo confiança, lealdade, honestidade e integração entre os consultores legislativos a favorecer o compartilhamento do conhecimento na equipe	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	29%	39%	9%	18%	5%

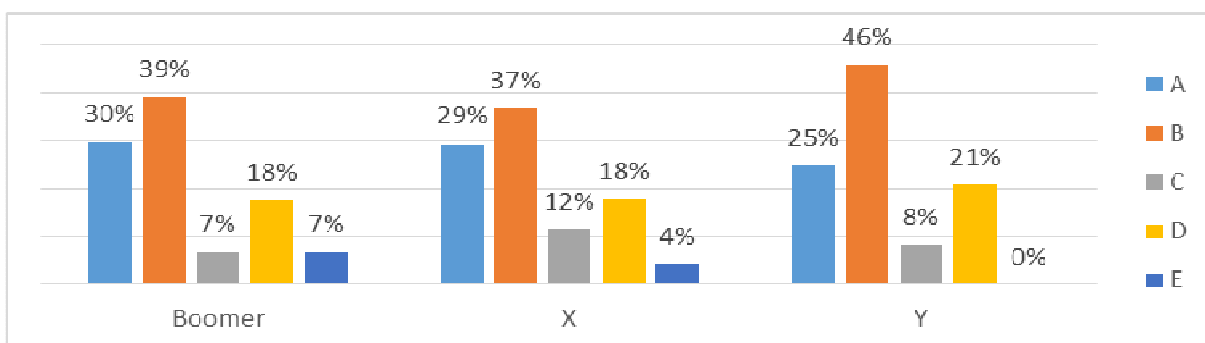
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Davenport e Prusak (1998), grupos que compartilhem uma mesma cultura de

trabalho podem comunicar-se de maneira mais efetiva, transferindo conhecimento de modo mais eficaz do que aqueles sem esse perfil. Já para Paiva e Souza (2009), a confiança se mostra um fator facilitador do processo comunicacional dentro das equipes inseridas numa mesma cultura organizacional, o que se reflete positivamente no compartilhamento do conhecimento. Esse ponto é corroborado por Costa (2011) ao ligar compartilhamento com cooperação, sendo esta última uma resultante do nível interno de confiança dentro das equipes de trabalho.

A análise do quadro total da equipe pesquisada mostrou que 68% dos respondentes concordaram com o enunciado da sentença, enquanto outros 23% não concordaram. Já os resultados presentes no Gráfico 20 demonstraram que o grupo que mais concordou com o enunciado foram os integrantes da Geração Digital, com 71%, seguidos pelos *Boomers*, com 69% e pelos “Xs”, com 66%. A discordância esteve muito próxima, com 21%, 23% e 22% respectivamente.

Gráfico 20: Análise da existência de cultura cooperativa, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos grupos de entrada, Tabela 31, com o destaque de que o integrante do concurso de 1977 concordou parcialmente com o item, mostra que os integrantes mais recentes na equipe apresentaram concordância maior para com o item, com 73%, seguidos da turma de 2002, com 67% e da turma de 1989, com 63%. Ao que tudo indica, enquanto a tendência grupal foi a de concordar com a existência de uma cultura da equipe que favoreça o compartilhamento do conhecimento, a análise estratificada dos grupos realça que essa percepção se faz mais presente quanto mais jovem for o grupo geracional, tanto etário como de tempo de serviço.

Tabela 31: Análise da existência de cultura cooperativa, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	30%	33%	9%	21%	6%	100%
2002	19%	48%	9%	17%	6%	100%
2014	39%	34%	10%	16%	2%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

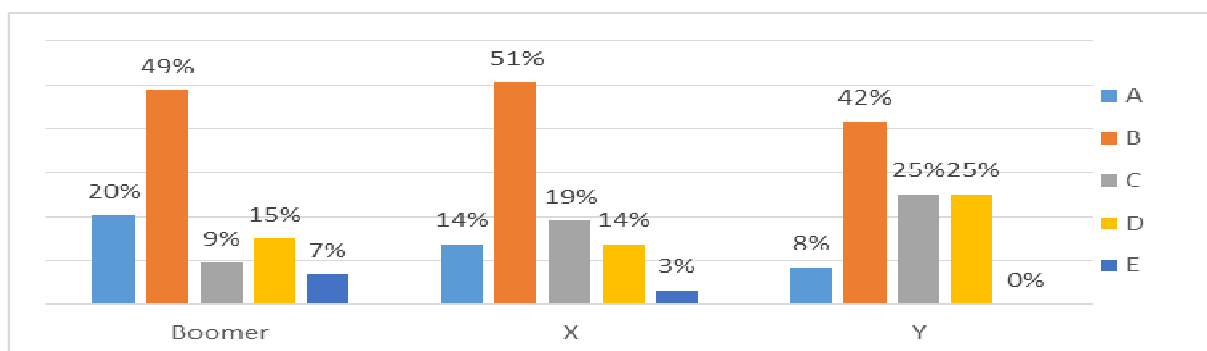
Sobre a linguagem, Davenport e Prusak (1998) mencionam que equipes que falam a mesma linguagem organizacional podem vir a transferir conhecimento mais facilmente, sendo este, inclusive, um fator para o sucesso de qualquer projeto que vise ao compartilhamento do conhecimento *interna corporis*. Tonet e Paz (2006) relativizam que sem a existência de uma linguagem comum, muito pouco pode fazer um emissor de conhecimento sem que o provável receptor não esteja habilitado a decodificar a mensagem recebida. A seguir, os dados da questão 21:

Tabela 32: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 21.

Enunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Existe uma linguagem comum entre os consultores legislativos a qual favorece o compartilhamento do conhecimento entre as gerações	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	16%	49%	16%	16%	4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da análise dos números apurados do total de consultores legislativos, 65% da equipe manifestaram concordância com a sentença da questão, enquanto outros 20% posicionaram-se contrários. Já na análise dos segmentos etários, Gráfico 21, os *Boomers* concordaram com 69%, os “Xs” com 65% e os “Ys” com 50%. Pode-se inferir que os mais antigos já dominem a linguagem comum do grupo, tanto que, de certa forma, exercem considerável influência para com as demais gerações no sentido de, inconscientemente, impor essa linguagem comum ao todo. É de se destacar que os *Millennials* apresentaram 25% de indecisão sobre o tema, o que permite a inferência de que, no mínimo, pela pouca idade, ainda não percebem plenamente os liames comunicacionais dentro da totalidade da equipe de consultores legislativos.

Gráfico 21: Análise da existência de linguagem comum, por gerações etárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No âmbito dos grupos de tempo de serviço, Tabela 33, ao passo que o representante do concurso de 1977 concordou parcialmente com o item, os integrantes da turma de 2002 apresentaram 67% de concordância, seguidos pelos de 1989, com 65%, e pela equipe de 2014, com 60%. Desses últimos, 21% não se posicionaram, possivelmente pelo pouco tempo que estão no desempenho da função, logo sem plenas condições de optarem por uma situação. Os números indicam que mais de 60% de cada grupo de entrada se posicionaram por reconhecer a existência de uma linguagem grupal entre a equipe a favorecer o compartilhamento do conhecimento.

Tabela 33: Análise da existência de linguagem comum, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	18%	47%	11%	20%	5%	100%
2002	11%	56%	17%	8%	8%	100%
2014	18%	42%	21%	19%	0%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, a análise dos resultados relativos à questão nº 22.

Tabela 34: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 22.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
As diferenças geracionais entre os consultores legislativos interferem no compartilhamento de experiências que promovem o surgimento de novos conhecimentos	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	8%	39%	16%	23%	15%

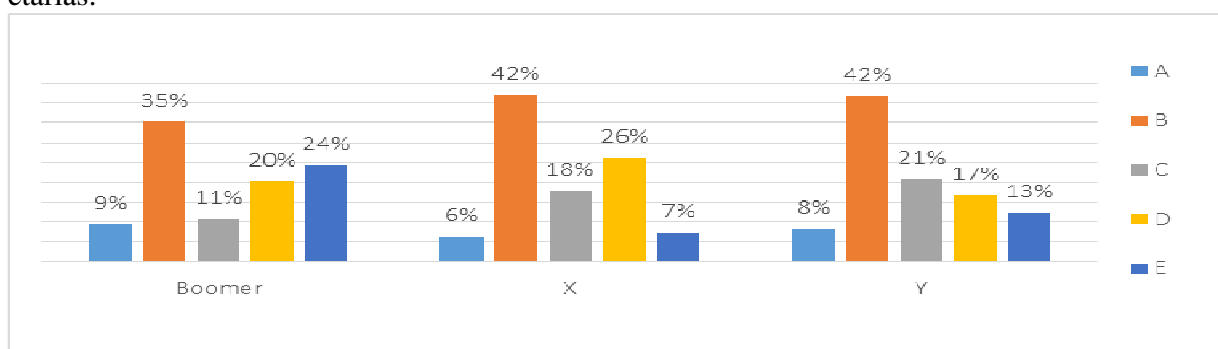
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Davenport e Prusak (1998), não raro as organizações contratam funcionários brilhantes, porém os isolam ou os sobrecarregam de atividades, não deixando tempo suficiente às atividades ligadas à reflexão ou, mesmo, para conversar sobre as ideias que nascem ou os problemas que surgem. Para os autores, a troca espontânea e informal do conhecimento constitui um diferencial em organizações que adotem uma cultura de partilha daquele ativo, sendo esse um ponto essencial para organizações cujo fim maior seja a criação do conhecimento, como ocorre na Conle.

A questão 22 é a primeira a perscrutar se a equipe percebe que diferenças geracionais poderiam, ou não, representar entraves ao compartilhamento de experiências, visando à criação de novos conhecimentos, dentro do prisma do que Nonaka e Takeuchi (1997) nominaram de socialização. Os resultados apurados da totalidade dos consultores indicam uma indefinição de tendência, com 47% optando pelo lado da concordância, enquanto 38%, pela discordância. O índice de 16% de indecisos aponta o grau de dificuldade entre os integrantes da equipe em se posicionar quanto ao tema.

Ao se analisar os resultados segmentados por faixa etária, Gráfico 22, vê-se que os “Ys” tiveram a maior concordância com a afirmação, justamente a metade dos seus integrantes pesquisados, com 30% discordando, mas com 21% de indecisos. Os números permitem inferir que os mais novos sentem a interferência das distintas gerações no que se refere à socialização de experiências visando à construção de novos conhecimentos.

Gráfico 22: Análise da interferência das gerações na socialização do conhecimento, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a Geração X apresentou 48% de concordância com o enunciado, sendo de 33% a discordância, enquanto dezessete consultores integrantes do grupo não souberam se posicionar

sobre a questão. O resultado reflete uma inclinação do grupo a considerar as questões geracionais como fator de peso na plena socialização do conhecimento dentro do conjunto da equipe. Já com o grupo dos mais vividos, o empate entre concordância e discordância, no percentual de 44%, demarca a inexistência de tendência dentro daquele grupo, mostrando, uma vez mais, que essa temática apresentou problemas dentro da totalidade do grupo.

Enquanto o único representante do concurso de 1977 se posicionou pela letra B, a análise da Tabela 35 indica que o grupo de 2002 concordou com 55% de seus integrantes, apresentando 29% de discordância. Com a equipe de 2014, 45% concordaram com o enunciado, contra 34% que discordaram. A indecisão nesses dois grupos foi de 16% e 21%, respectivamente. Nesse ponto, os mais antigos de casa manifestaram seu posicionamento contrário, com 48%, a que diferenças geracionais interferiram na socialização de conhecimento dentro da equipe, ao passo que 41% de seus membros ainda tinham essa percepção.

Tabela 35: Análise da interferência das gerações na socialização do conhecimento, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	5%	36%	11%	24%	24%	100%
2002	11%	44%	16%	20%	9%	100%
2014	8%	37%	21%	24%	10%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

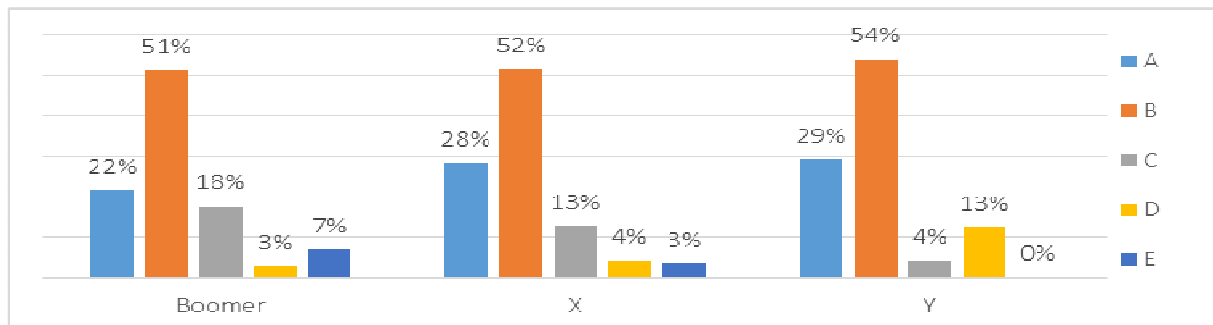
Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização, como processo de compartilhamento de experiências, vincula-se à criação de conhecimento tácito, abarcando modelos mentais ou habilidades técnicas. Para os autores, as pessoas que se colocam na condição de aprendizes aprendem o seu ofício mais por meio da observação e da imitação das práticas adotadas por aqueles detentores de maior experiência do que pelo uso da linguagem. Nesse sentido, foi construída a afirmação da questão 23 (Tabela 36), a qual obteve um índice de 78% de concordância dentro do grupo, ficando com 9% o número daqueles que discordaram da afirmação.

Tabela 36: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 23.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
A observação e a imitação de práticas e conhecimentos adotados por consultores legislativos de outras gerações promovem a transferência de conhecimento	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	26%	52%	13%	5%	4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise etária (Gráfico 23), os *Millennials* foram os que mais concordaram com a afirmação, com 83% de seus integrantes, contra 13% de discordância parcial, com o destaque de que somente um de seus integrantes não soube se posicionar sobre o tema, além de que nenhum dentre eles discordou totalmente do item. Os números permitem inferir que, por serem os mais novos no grupo, utilizem-se da observação e da imitação de práticas adotadas por colegas de gerações mais antigas na consecução de suas atividades, daí podendo ocorrer a transferência de conhecimento.

Gráfico 23: Análise da observação e imitação de práticas, por gerações etárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os integrantes da Geração X apresentaram 80% de concordância com a afirmação, enquanto somente 7% discordaram, além de 13% de indecisos. Já entre os *Boomers*, 73% concordaram com o item, contra 10% contrários, apresentando o maior índice de indecisos no conjunto das gerações, com 18%. Os números robustos apresentados pelas três gerações corroboram o pensamento de Sveiby (1998) sobre ser o aprendizado a maneira mais efetiva de se transferir competência nos ambientes de trabalho.

E a tendência verificada nas gerações etárias será demarcada, também, nas gerações por tempo de serviço, conforme se observa na Tabela 37. O representante do grupo de 1977 marcou a

letra B. O grupo que apresentou maior concordância com a afirmação da questão foi o de 2014, com 86% de concordância. Cinco consultores do grupo manifestaram indecisão, enquanto somente quatro discordaram parcialmente da afirmação, sendo nulo o quantitativo daqueles a marcar a alternativa E.

Tabela 37: Análise da observação e imitação de práticas, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	23%	45%	21%	3%	8%	100%
2002	14%	66%	11%	5%	5%	100%
2014	42%	44%	8%	6%	0%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre a turma de 2014, é de se singularizar que, quando do início do exercício de suas funções, foi promovida uma ambientação especial com um consultor integrante do grupo dos *Boomers* e da turma de 1989. Aquele conduziu um curso sobre os temas que não são cobrados nos concursos, como a dinâmica que se observa no dia-a-dia dos trabalhos, sobretudo na inter-relação consultor x parlamentares, bem como o *modus operandi* vinculado às várias situações em que a atuação do consultor pode se fazer valer, como em CPIs, assessorando reuniões de comissões ou sessões plenárias, tanto da Câmara dos Deputados, como do Congresso Nacional, além de outros temas técnicos, jurídicos e regimentais que provocam dúvidas frequentes entre a equipe de consultores, sobretudo aquelas mais espinhosas.

O pesquisador, abordado por consultores legislativos integrantes de grupos diversos sobre a temática da pesquisa conduzida, ouviu que aquela experiência foi exitosa, pois funcionou como um “quebra gelo”, proporcionando uma maior interação tanto interna ao grupo de 2014, como deles para com os demais. A experiência foi refeita, em escala reduzida, com outros dois grupos menores de empossados, trazendo resultados positivos.

Em novembro de 2016, quatro consultores tomaram posse. Três deles vieram até o pesquisador inquirir como poderiam ter eles acesso a um curso que proporcionasse as melhores práticas no exercício da função de consultor legislativo, pois a eles ainda não havia sido oferecida aquela ambientação especial, uma prova do anseio do grupo dos novos por saber como atuar na condição de consultor, em especial com os exemplos advindos da experiência detida por alguém que já tenha passado pelas situações típicas a integrantes da carreira. Ainda sobre o tema, uma

consultora *Boomer* e da turma de 1989, ao abordar o pesquisador sobre sua pesquisa, mencionou sentir que a turma dos novos era mais integrada entre si e com as outras turmas, o que não se processou com a sua turma, justamente relevando que os novatos tiveram uma ambientação diferenciada daquela oferecida há mais de vinte anos.

Continuando a análise dos grupos de entrada, a equipe de 2002 apresentou 80% de concordância, contra 10% de discordância. Já o grupo de 1989, 68% de seus integrantes manifestaram concordância com a afirmação, contra 11% de discordância. Porém, mais de 1/5 dos seus integrantes não soube se posicionar sobre o tema, talvez reflexo do que foi anteriormente relatado ao pesquisador por aquela *Boomer* integrante dessa turma.

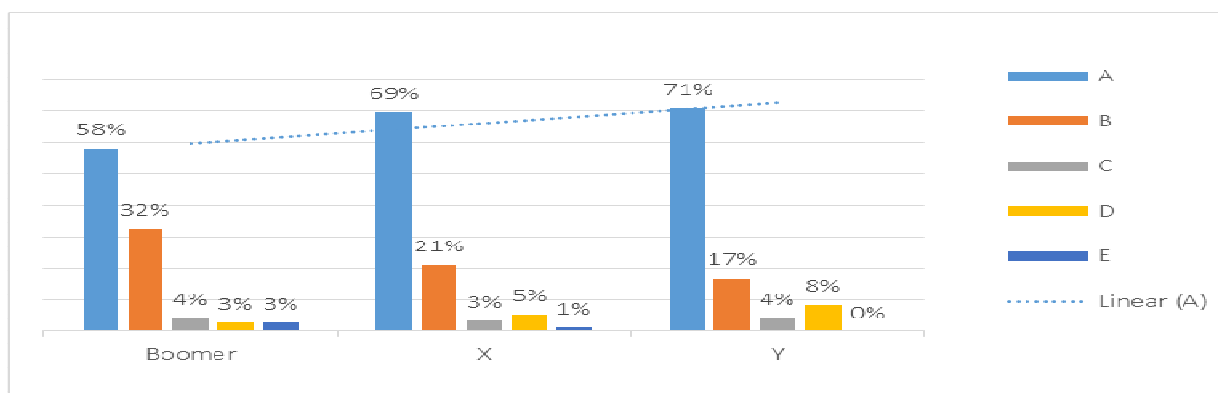
Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), ao descreverem a socialização, mencionaram que “o segredo para a aquisição de conhecimento tácito é a experiência”, o que pressupõe o alcance da experiência compartilhada como um elemento a propiciar que um indivíduo possa se espelhar no processo de raciocínio desenvolvido por outra pessoa. Avaliar esse ponto foi o objetivo perseguido com o enunciado da questão 24 (Tabela 38).

Tabela 38: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 24.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
A troca de experiências entre consultores legislativos de diferentes gerações é um fator propício a que haja assimilação do processo de raciocínio do outro, favorecendo a socialização do conhecimento	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	65%	25%	4%	5%	2%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado apresentado pelo conjunto dos consultores legislativo indica que 90% dos pesquisados manifestaram concordância sólida com a afirmação, enquanto 7% discordaram. Na análise segmentada por gerações etárias, Gráfico 24, vê-se que a concordância total para com a afirmação, letra A, foi majoritária entre as três gerações de consultores, inclusive com uma linha de tendência ascendente, conforme a geração seja mais jovem, o que delimita a inclinação do grupo a valorizar a troca de experiências entre os indivíduos como um fator propício à assimilação do raciocínio do outro.

Gráfico 24: Análise da troca de experiências, por gerações etárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados mostram que *Boomers* e “Xs” tiveram os mesmos quantitativos, tanto na concordância, com 90%, como na discordância, com 6%. O grupo dos “Ys” manifestou 87% de concordância, contra 9% de discordância. Os números apresentados pela segmentação por tempo de serviço também são favoráveis à afirmativa da questão. Com o adendo de que o único representante do grupo de 1977 discordou totalmente da questão, o que foi seguido por somente mais dois indivíduos, ambos da turma de 1989, 95% dos integrantes da turma de 2002 concordaram com a afirmação, seguidos pelos de 2014, com 90%, e do grupo de 1989, com 87%. A discordância ficou com 2%, 7% e 9%, respectivamente, sendo que dos 193 consultores pesquisados, somente sete não souberam se posicionar sobre o tema. Os dados refletem a tendência do grupo a considerar a relevância da troca de experiência intra-grupo como fator a proporcionar a socialização do conhecimento.

A abordagem ligada à questão 25 (Tabela 39) trouxe o ambiente como fator de reflexão quanto à interação das gerações de consultores legislativos, a favorecer a socialização do conhecimento, conforme o enunciado abaixo:

Tabela 39: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 25.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Existe um ambiente de interação entre as diversas gerações de consultores legislativos, o que favorece o compartilhamento de experiências e modelos mentais	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	23%	36%	9%	24%	8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na visão de Paiva e Souza (2009), ocorre no ambiente de trabalho uma situação complexa de compartilhamento de conhecimento, sobretudo naqueles momentos de encontros informais, como próximo ao bebedouro ou na hora do cafezinho, em que as conversas desprovidas de formalidade promovem um intercâmbio de experiências. Segundo os autores, esses encontros fortuitos proporcionam aos indivíduos a partilha de ideias e soluções encontradas para os mais diversos problemas, além de informações sobre projetos de trabalho e opiniões sobre determinados assuntos.

A análise dos dados coletados relativos à totalidade da equipe de consultores mostra que quase 2/3 do grupo concordaram com o enunciado (59%), enquanto 32% dos respondentes discordaram. Os resultados por geração etária apontam que a geração que mais concordou com o enunciado da questão foi a dos *Millennials*, com 63%, seguidos pelos *Boomers*, com 60% e dos “Xs”, com 57%. A discordância, muito próxima entre os grupos, ficou, respectivamente, em 33%, 31% e 32%. É de se inferir que a Geração “Y”, por estar majoritariamente no grupo que adentrou em 2014, tenha uma percepção favorável sobre o ambiente de interação entre as gerações devido à experiência, por eles vivida, quando da ambientação especial que receberam após a posse, o que foi relatado na análise da questão 23.

Já na análise dos grupos de entrada, Tabela 40, enquanto o representante do grupo de 1977 discordou totalmente do enunciado, o grupo com maior concordância foi o de 2014, com 67%, seguidos pelo grupo de 2002, com 60%, e da turma de 1989, com 52%. A turma de 1989 apresentou o maior índice de discordância, com 41%, seguidos dos integrantes de 2014, com 28% e depois pelos de 2002, com 26%. Os números da questão mostram, em quase todos os grupos, uma tendência de 2X1 na concordância para com a existência de ambiente de interação a favorecer a socialização do conhecimento entre a equipe.

Tabela 40: Análise da existência de ambiente de interação, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	26%	26%	8%	30%	11%	100%
2002	16%	44%	14%	19%	8%	100%
2014	27%	40%	5%	23%	5%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência da análise do terceiro objetivo específico da pesquisa, os dados da questão 29:

Tabela 41: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 29.

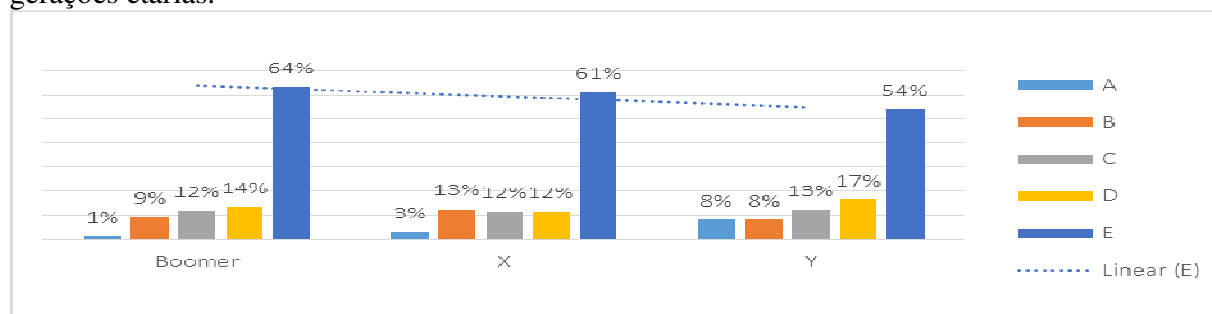
E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
A diferença geracional já influenciou na não obtenção de um conhecimento específico que demandei a um consultor legislativo de outra geração	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	3%	11%	12%	13%	61%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os números são expressivos quanto à discordância da afirmação pelo conjunto dos consultores legislativos. 74% dentre eles discordaram do quesito, sendo que a discordância total superou a maioria da equipe. 14% entre eles concordaram com o enunciado, dos quais somente seis indivíduos de forma total. Conforme o Gráfico 25, a análise segmentada por faixa etária mostra que a opção da letra E, discordo totalmente, foi a resposta mais destacada em todas as gerações presentes no grupo.

Os *Boomers* discordaram da afirmação com 78%, seguidos dos “Xs”, com 73%, e da Geração Y, com 71%, permitindo a formação de uma linha de tendência descendente entre os três grupos. Pode-se inferir que quanto mais antiga a geração, maior a sua percepção de que as questões geracionais não representaram entraves ao compartilhamento de conhecimento entre o grupo. O fato de os “Ys” apresentarem um menor índice de discordância tende a indicar que o pouco tempo no exercício no cargo ainda não possibilitou uma plena assimilação das condições de interação na totalidade do grupo, tanto que o maior índice de respostas neutras, 13%, esteve neste grupo geracional.

Gráfico 25: Análise da influência geracional na não obtenção de conhecimento demandado, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à análise por tempo de serviço, Tabela 42, enquanto o representante do concurso de 1977 marcou a letra E, observou-se que o grupo de 2014 apresentou a maior discordância, com 78%, seguidos da turma de 2002, com 75%, e da equipe de 1989, com 70%. De maneira oposta à análise traçada nas gerações etárias, nos grupos de entrada do concurso de consultor legislativo, quanto mais recentes os grupos, maior foi a percepção da discordância para com o enunciado da questão 29. Pode-se inferir, uma vez mais, que a promoção da ambientação especial ocorrida com o grupo de 2014 surtiu efeitos na percepção deles quanto à interação com os demais grupos de entrada, a ponto de desbloquear quaisquer barreiras com matizes geracionais que atrapalhassem na obtenção de conhecimento demandado a consultor originário de outro grupo de entrada.

Tabela 42: Análise da influência geracional na não obtenção de conhecimento demandado, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	2%	14%	15%	12%	58%	100%
2002	3%	9%	13%	17%	58%	100%
2014	5%	10%	8%	10%	68%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma geral, a percepção dos diversos grupos geracionais de consultores legislativos foi firme quanto a negar influências de cunho geracional no que se refere a demandar um conhecimento específico e não ter recebido a resposta devida. A seguir, os dados da trigésima questão do instrumento de pesquisa:

Tabela 43: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 30.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Ao trabalhar em equipe com consultores legislativos de outras gerações, vivenciei o compartilhamento de conhecimento	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	59%	25%	13%	3%	1%

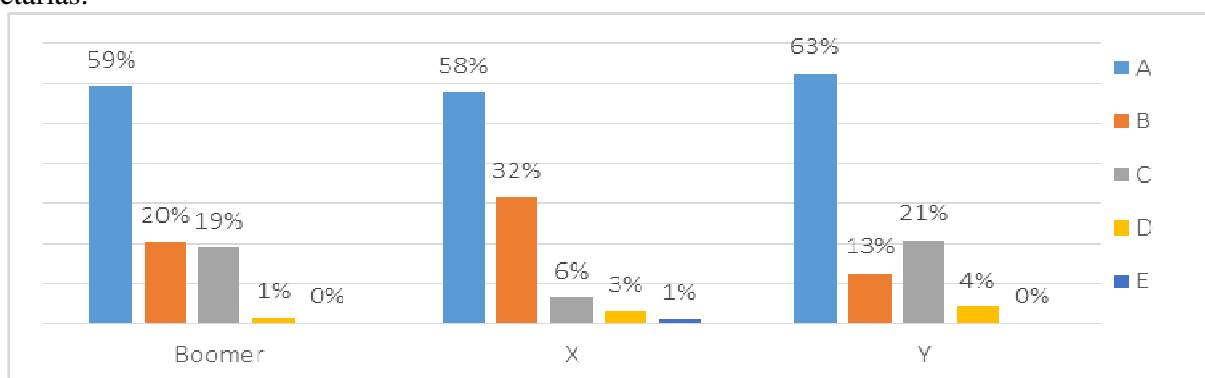
Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Cordeiro *et al* (2013, p. 4), “no futuro a força de trabalho será caracterizada pelas relações de trabalho intergeracionais”. O intuito da questão foi aferir se os consultores

legislativos já vivenciaram relações entre as gerações de forma mais profunda, sobretudo nos trabalhos em equipe, inclusive compartilhando conhecimento. Na atualidade, os trabalhos em equipe são uma constante na Conle, pois até o Sisconle já foi adaptado para essa realidade, permitindo o controle do fluxo de determinado trabalho elaborado por consultores de distintas áreas de conhecimento, de forma compartilhada.

O posicionamento do conjunto de consultores legislativos foi de concordância para com a afirmação da questão, com 84%, dos quais o maior índice esteve na concordância total (59%). Somente seis consultores legislativos discordaram do enunciado, sendo que um dentre eles de forma total. Os números expressam que o trabalho em equipe, envolvendo distintas gerações, promoveu o compartilhamento do conhecimento entre o grupo, sobretudo entre indivíduos de gerações singulares. No Gráfico 26, vê-se o resultado apresentado por gerações etárias, com destaque para as concordâncias totais para a questão.

Gráfico 26: Análise da vivência do compartilhamento em trabalhos de equipe, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O grupo geracional mais permeável à afirmação da questão foi a Geração X, com 90% de concordância, seguidos dos *Boomers*, com 79%. Sobre os integrantes da Geração Y, Lipkin e Perrymore (2010) manifestaram ser eles bem afeitos ao trabalho em equipe. Contudo, os números demonstram que eles ficaram com 76% de concordância com a afirmação, ainda que o gráfico reflita que a maior concordância total entre as três gerações de consultores legislativos tenha sido a dos “Ys” (63%).

Mas há um outro dado de destaque. O quantitativo de indivíduos que não se posicionaram sobre o enunciado, sobretudo os “Ys”, que tiveram 1/5 de seus integrantes (21%) e os *Boomers*, com 19%. Esses dois grupos estão nos extremos da linha geracional da Conle. É de se inferir que

entre os integrantes do grupo dos *Boomers* haja indivíduos mais ligados ao trabalho solitário, possivelmente uma variante da condição autônoma do exercício daquela função, conforme destacado por Greggianin *et al* (2011), para o trabalho desenvolvido por consultores legislativos, ao passo que, entre os “Ys”, o pouco tempo no desempenho da função ainda não tenha proporcionado uma maior experiência de trabalhos em equipe.

Enquanto o único representante do grupo de 1977 mostrou-se neutro sobre a afirmativa, letra C, a análise dos demais grupos mostrou que a turma de 2002 foi a que mais concordou com o enunciado, com 94%, seguidos do grupo de 2014, com 86% (dos quais 71% concordando totalmente), e da equipe de 1989, com 75%. Os números são o reflexo do expressivo contingente de indivíduos da Geração X que concordaram fortemente com o enunciado da questão, influenciando nos grupos de entrada de que fazem parte. A discordância entre os grupos não foi expressiva, porém os integrantes que não se posicionaram somaram 21% no grupo de 1989. Os números permitem a inferência de que os grupos geracionais presentes na Conle se mostraram sensíveis ao fato de terem vivenciado o compartilhamento do conhecimento quando da consecução de trabalhos em equipes formadas por indivíduos de distintas gerações.

6.4 Avaliação da Relação entre Geração de Consultores Legislativos e Compartilhamento do Conhecimento

Em um processo de construção do conhecimento, após a análise dos três objetivos específicos da pesquisa, nesta seção, procurou-se abordar o objetivo geral do trabalho, qual seja o de avaliar a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento do conhecimento. Para tanto foram analisados os resultados obtidos nas questões relacionadas do instrumento de pesquisa conforme delimitado na Tabela 6, questões aquelas que procuraram obter impressões mais pessoais dos consultores sobre os temas abordados, não raro desvincilhadas de conceitos teóricos.

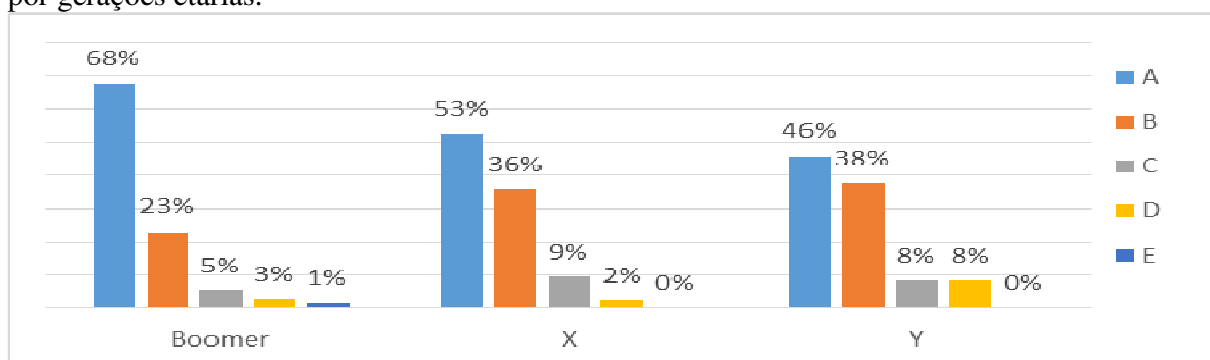
Diferentemente das análises procedidas nas outras seções, nesta parte foram analisados, também, a percepção do grupo dos consultores legislativos segmentados pela formação acadêmica mais elevada, por eles informada no instrumento de pesquisa, e também por sexo. A seguir, os dados da questão 19:

Tabela 44: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 19.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Eu busco sempre compartilhar conhecimento com os demais consultores legislativos de outras gerações	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	58%	31%	8%	3%	1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados relativos à totalidade da equipe de consultores legislativos traduzem que, para 89% do grupo, o compartilhamento do conhecimento envolvendo distintas gerações é uma prática normal, enquanto somente sete indivíduos não concordaram com o enunciado da questão. 8% preferiram não se posicionar sobre a questão. No Gráfico 27, vê-se a distribuição das respostas dadas por geração etária.

Gráfico 27: Análise do compartilhamento do conhecimento com consultores de outras gerações, por gerações etárias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os *Boomers* lideram o grupo dos que concordam com a afirmativa, com 91%, seguidos dos integrantes da Geração X, com 89%, e dos “Ys”, com 74%. Os números permitem a inferência de que quão mais antiga a geração, maior a percepção positiva quanto ao tema da questão, além de mostrar que a discordância para com o assunto, ainda que pequena, é maior quanto mais jovem é o segmento etário.

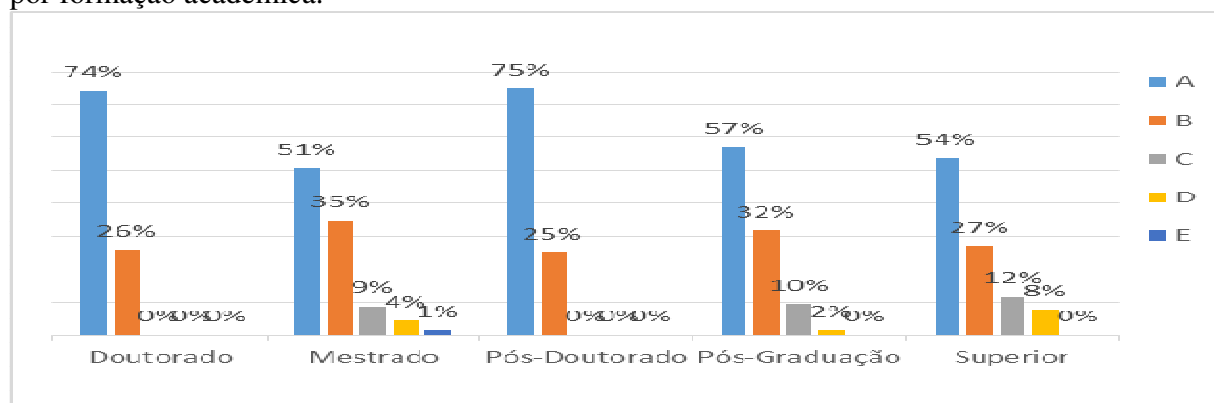
Tabela 45: Análise do compartilhamento do conhecimento com consultores de outras gerações, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	67%	20%	9%	3%	2%	100%
2002	52%	41%	6%	2%	0%	100%
2014	55%	34%	6%	5%	0%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já na análise por grupo de entrada, Tabela 45, vê-se que o grupo de maior concordância com a afirmação da questão foi o de 2002, com 93%, seguidos pelos de 2014, com 89%, e de 1989, com 87%. O único representante da turma de 1977 optou por não concordar nem discordar sobre o tema da questão. Na segmentação da equipe por formação acadêmica, Gráfico 28, vê-se que 100% dos doutores e dos indivíduos com pós-doutoramento assumiram a busca por compartilhamento do conhecimento com consultores de outras gerações. Os pós-graduados, os mestres e aqueles com graduação superior apresentam índices de 89%, 86% e 81%, respectivamente.

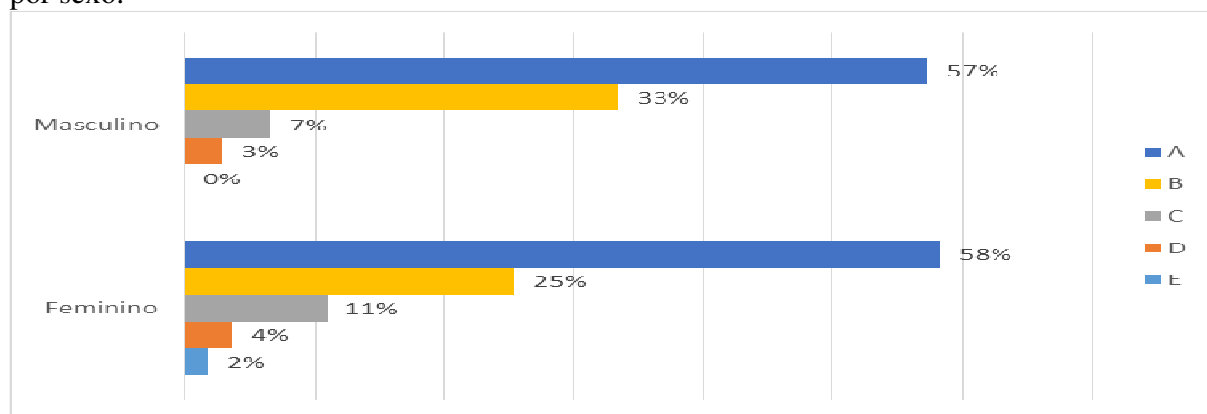
Gráfico 28: Análise do compartilhamento do conhecimento com consultores de outras gerações, por formação acadêmica.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao quesito de separação por sexo dos integrantes da equipe de consultores legislativos, o que se observa no Gráfico 29 é que, independentemente do quantitativo numérico de cada gênero, 90% do segmento masculino concordou com o enunciado da questão, enquanto o feminino alcançou o índice de 83%. Os homens discordaram com 3%, enquanto as mulheres com 6%. 11% das mulheres e 7% dos homens não se posicionaram sobre o tema.

Gráfico 29: Análise do compartilhamento do conhecimento com consultores de outras gerações, por sexo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O conjunto dos resultados obtidos nas diversas segmentações estudadas da questão 19 permitem a inferência de que os consultores legislativos manifestam a tendência de não observarem um óbice com questões geracionais no que se refere ao compartilhamento do conhecimento detido.

Segundo Lombardía, Steim e Pin (2008), há um risco de que grupos geracionais distintos, que coexistem num mesmo ambiente organizacional, possam criar uma tendência a quererem buscar mais os relacionamentos entre os iguais, formando grupos mais fechados, ainda que mantenham relações amistosas e de respeito em relação aos demais indivíduos da equipe. Esse ponto já foi objeto de análise na questão 11 e aqui, bem como na questão 27 adiante, mereceu aprofundamento. Com esse objetivo, elaborou-se a questão 26, Tabela 46, a seguir:

Tabela 46: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 26.

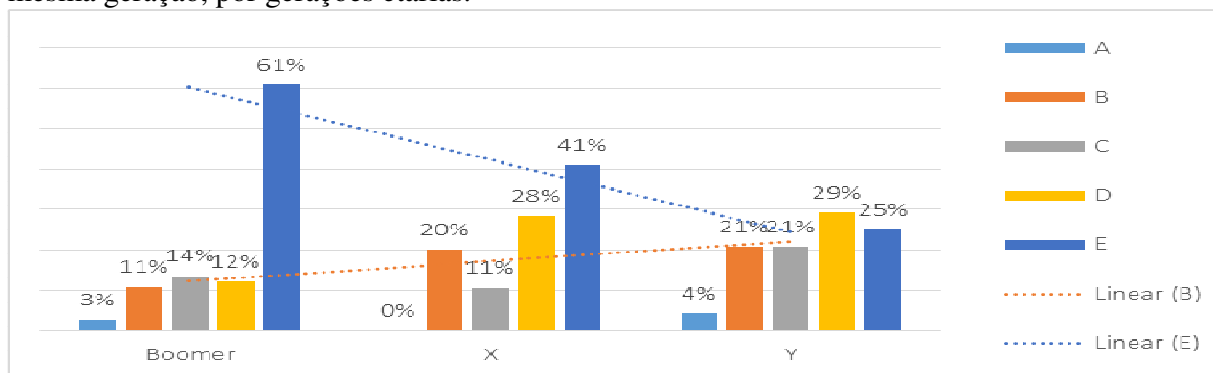
Enunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Prefiro compartilhar conhecimento com consultores legislativos da mesma geração que a minha	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	2%	17%	13%	22%	47%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados da totalidade do grupo dos consultores legislativos demonstra que 69% discordam da afirmação, enquanto outros 19% manifestam concordância. A análise estratificada por geração etária (Gráfico 30) mostra que os *Boomers* tiveram a maior discordância para com aquele enunciado, com 73%, dos quais 61% de forma total, o que, de certa forma, está

em consonância com Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), que destacaram ser uma característica típica daqueles passar adiante os conhecimentos detidos. Os números ligados à Geração X apresentaram discordância de 69%, enquanto os “Ys” tiveram um índice de 54%, o que demarcou uma linha de tendência descendente, a qual possibilitou a inferência que quanto mais antigo, menor a preferência pelo compartilhamento do conhecimento com aqueles de mesma geração, ao passo que quanto mais novo, maior a preferência pelo compartilhamento com os de mesma geração.

Gráfico 30: Análise da preferência pelo compartilhamento do conhecimento com consultores de mesma geração, por gerações etárias.



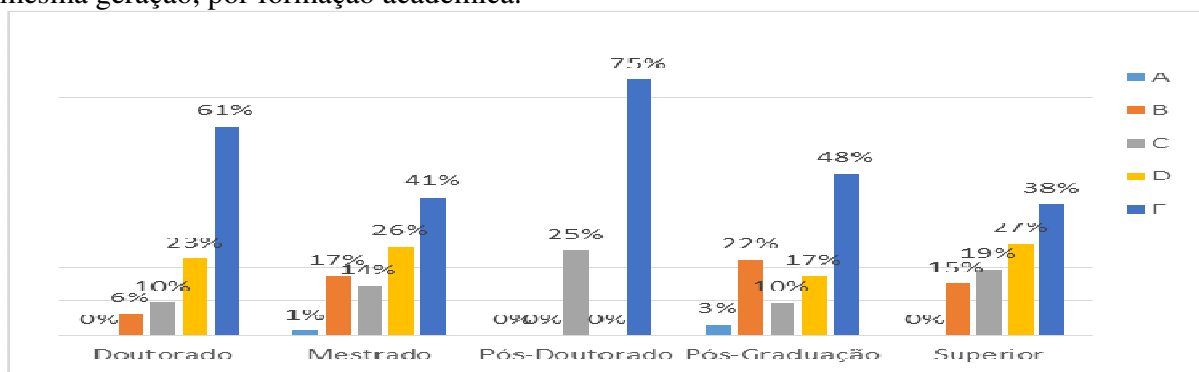
Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, a concordância com o enunciado está presente de forma ascendente, conforme o tempo caminha com os grupos geracionais, o que foi indicado pela linha de tendência respectiva. *Boomers* apresentaram 14% de concordância. Os integrantes da Geração X, 20%, e os “Ys”, 25%. É de se inferir da análise dos resultados que os integrantes da Geração Y podem vir a manifestar uma tendência a interagirem mais entre si, afinal apresentaram uma quase divisão de posições em relação ao enunciado da questão, isso ao se considerar que 21% dentre eles não se definiram sobre o tema, o que pode relevar o risco pela preferência de relacionamentos entre os iguais, consoante o destaque de Lombardía, Stein e Pin (2008).

Os números vinculados à análise dos dados estratificados por curso de entrada indicam que 78% dos integrantes da turma de 2002 discordaram da afirmação da questão, enquanto 70% do grupo de 1989 assumiram essa posição, seguidos pelos de 2014, com 60%. Enquanto o único representante da turma de 1977 concordou parcialmente, a concordância com o enunciado também foi ascendente, conforme o tempo de Casa. Assim, os de 1989 concordaram com 13%, os de 2002, com 16%, e os de 2014, com 26%, o que permite a inferência de que aqueles com

menos tempo de Câmara dos Deputados possam manifestar uma atitude de preferência a ter um maior compartilhamento do conhecimento dentro do grupo geracional a que pertença. A seguir, o Gráfico 31 com a estratificação por graduação mais elevada do grupo.

Gráfico 31: Análise da preferência pelo compartilhamento do conhecimento com consultores de mesma geração, por formação acadêmica.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A estratificação por graduação mostra que 84% dos possuidores do título de doutor discordaram do enunciado da questão 26, enquanto os pós-doutores tiveram um índice de 75%. Os possuidores de mestrado obtiveram 67%, ao passo que aqueles com pós-graduação e graduação obtiveram 65% de discordância, cada. Já na quantificação por gêneros, tanto mulheres como homens apresentaram 69% de discordância para com o enunciado, com 23% e 16% de concordância, respectivamente.

Os resultados do grupo dos consultores legislativos e por segmentos analisados permitem inferir que a maior parte da equipe não apresenta uma atitude exclusivista no que se refere ao compartilhamento do conhecimento ser feito preferencialmente com indivíduos pertencentes ao mesmo grupo geracional de que ele participa, o que, em consequência, delimita uma interação entre as diversas gerações. A seguir, os dados da questão 27.

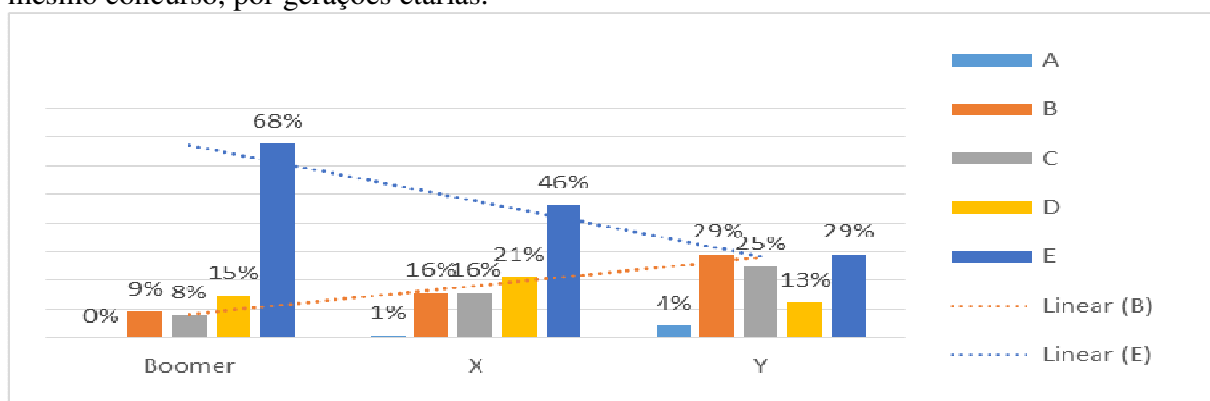
Tabela 47: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 27.

E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Prefiro compartilhar conhecimento com consultores legislativos do mesmo curso que o meu	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	1%	15%	14%	18%	52%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda sob o prisma da manifestação de Lombardía, Steim e Pin (2008), no que se refere a grupos optarem por se fechar no seu relacionamento dentro das organizações, os resultados apurados do grupo dos consultores legislativos demonstraram não estar muito distantes dos apurados na questão 26. 70% da totalidade da equipe discordaram do enunciado da questão, contra 16% de concordância. Nesta questão, 27 integrantes da equipe não se posicionaram sobre o tema, em sua maioria integrantes da Geração X. A seguir, o Gráfico 32, contendo a segmentação etária.

Gráfico 32: Análise da preferência pelo compartilhamento do conhecimento com consultores do mesmo concurso, por gerações etárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a questão 27, ainda que os resultados estivessem muito próximos da questão 26, as tendências ficaram mais evidentes. Os *Boomers* demarcaram uma maior discordância para com a afirmação, com 83%, seguidos dos “Xs”, com 67%, e dos “Ys”, com 42%, delineando uma linha de tendência descendente. De forma contrária, os mesmos grupos apresentaram uma concordância de 9%, 17% e 33%, com uma linha de tendência ascendente. Os números permitem inferir que os *Boomers* não se mostraram presos à possibilidade de se interagir mais com os pares do mesmo concurso de entrada. Os integrantes da Geração X, apesar de apresentarem números menos robustos que a geração precedente, ainda manifestam uma tendência semelhante à dos *Boomers*.

O mesmo não pode ser argumentado sobre os integrantes da Geração Y. Os números por eles apresentados nesta questão são menos incisivos do que aqueles apurados na questão 26, logo não delimitando uma tendência, sobretudo devido aos 25% daqueles integrantes que não se posicionaram sobre a afirmação da questão. É de se inferir que os *Millennials* sejam mais

propensos a buscar interação com os pares do mesmo concurso, de forma muito próxima ao observado na questão anterior, com tendência de interação dentro do grupo com os pares de mesma geração etária.

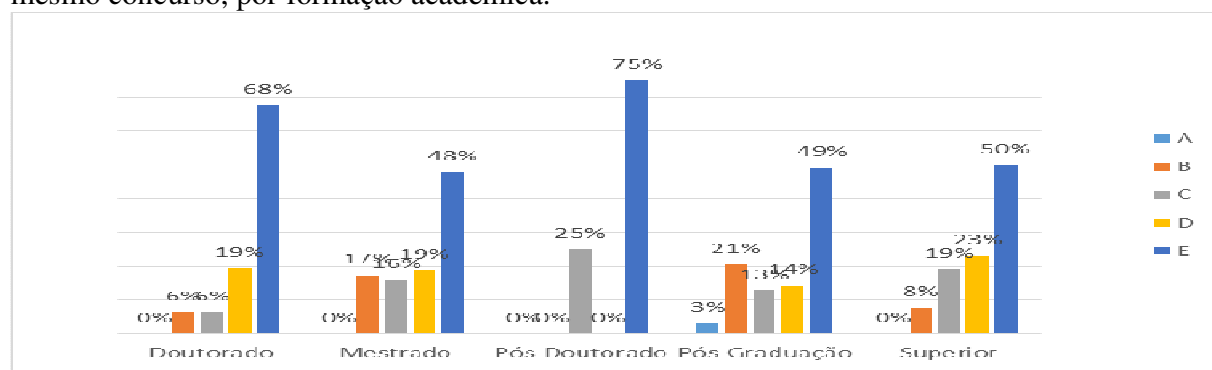
Tabela 48: Análise da preferência de compartilhamento do conhecimento com consultores do mesmo concurso, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	0%	9%	14%	17%	61%	100%
2002	0%	13%	11%	22%	55%	100%
2014	3%	24%	18%	15%	40%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 48 trouxe a análise segmentada por concurso de entrada na carreira. O único representante do grupo de 1977 discordou totalmente do enunciado da questão. Os grupos de 1989 e 2002 tiveram resultados muito próximos, respectivamente com 78% e 77% de discordância e 9% e 13% de concordância. Já o grupo de 2014 teve 55% de discordância e 27% de concordância, porém com 18% de neutralidade de posicionamento de parte de seus integrantes. Pode-se inferir que haja uma tendência dos grupos de entrada, ainda que descendente quanto ao tempo de casa, em não se afinar com o enunciado da questão, logo indicando que o compartilhamento do conhecimento pode se dar com consultores legislativos de concursos distintos, apesar do destaque dado anteriormente à inferência feita sobre os *Millennials* quanto a serem propensos a se relacionarem mais com os integrantes do mesmo concurso. A seguir, a segmentação por graduação mais elevada.

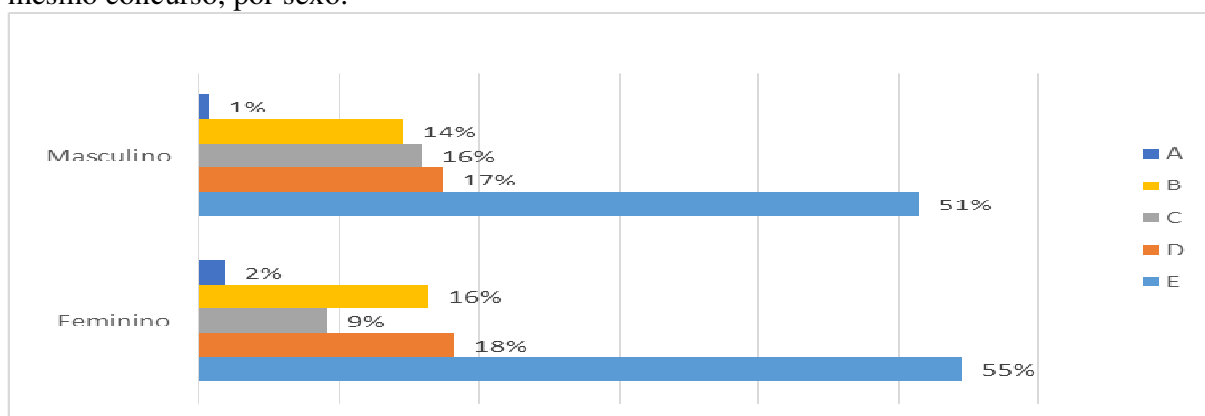
Gráfico 33: Análise da preferência de compartilhamento do conhecimento com consultores do mesmo concurso, por formação acadêmica.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Aqueles com titulação de doutores discordaram da afirmação da questão com o maior índice, 87%, seguidos pelos pós-doutores, com 75%, pelos detentores de graduação, com 73%, pelos mestres, com 67%, e pelos pós-graduados, com 63%. Em linha com a totalidade do grupo dos consultores, a tendência espelhada pelos integrantes da carreira de consultor, ao se analisar sua formação acadêmica mais elevada, é pela rejeição do enunciado da questão 27. Na segmentação por sexo, Gráfico 34, 73% das mulheres discordaram da afirmação da questão, enquanto no segmento masculino o índice foi de 68%.

Gráfico 34: Análise da preferência de compartilhamento do conhecimento com consultores do mesmo concurso, por sexo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do grupo dos consultores, bem como dos segmentos de que façam parte, permite inferir que a tendência observada, por entre os consultores legislativos, foi a de negar uma preferência quanto ao compartilhamento de conhecimento de forma mais privilegiada com integrantes do mesmo concurso. Ainda assim, destaca-se que entre os “Ys” e a turma de 2014 os índices apresentados sejam menores. A seguir, os dados da questão 28.

Tabela 49: Enunciado, alternativas e totais apurados para a questão 28.

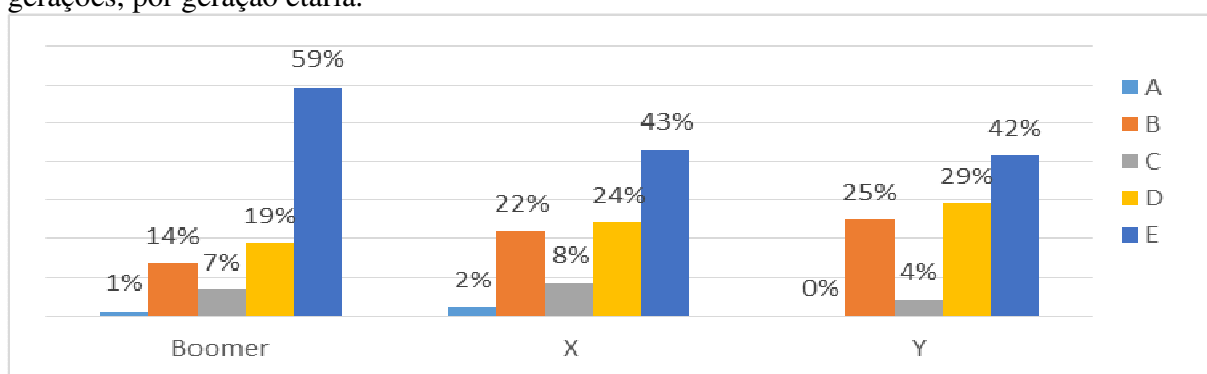
E nunciado	Alternativas e totais apurados				
	A	B	C	D	E
Sinto dificuldades para compartilhar conhecimento com consultores legislativos de outras gerações	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
	2%	19%	7%	23%	49%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados apurados da totalidade dos consultores apresentam 72% de discordância para

com a afirmação da questão, enquanto 21% concordaram com o tema. Aqueles sem posicionamento ficaram com 7%. É possível inferir que quase 2/3 do grupo de consultores legislativos sentem-se à vontade para compartilhar conhecimento com consultores vinculados a outras gerações. No Gráfico 35, vê-se a análise estratificada por geração etária.

Gráfico 35: Análise da dificuldade para se compartilhar conhecimento com consultores de outras gerações, por geração etária.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados indicam que 78% dos *Boomers* discordam da afirmação da questão, enquanto 71% dos integrantes da Geração Y assumiram a mesma opção. Em relação aos “Xs”, o índice de discordância foi de 67%. A concordância ficou em 25%, 24% e 15%, respectivamente para “Ys”, “Xs” e *Boomers*. É possível inferir que os integrantes das Gerações X e Y, ainda que majoritariamente discordantes do enunciado da questão, apresentam índice consideráveis de pessoas que concordam com a afirmação, logo, mais inclinadas a sentirem dificuldades no que tange a compartilhar conhecimento com os pares vinculados a outras gerações. Na Tabela 50, vê-se a segmentação por concurso de entrada:

Tabela 50: Análise da dificuldade para se compartilhar conhecimento com consultores de outras gerações, por quantitativo de concurso de entrada.

Concurso	Conc. tot.	Conc. parc.	Não cond. nem disc.	Disc. parc.	Disc. tot.	Total
1989	2%	18%	9%	14%	58%	100%
2002	2%	11%	8%	30%	50%	100%
2014	2%	27%	5%	26%	40%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O único membro de 1977 concordou parcialmente com o enunciado. Os membros do

grupo de 2002 tiveram a maior discordância da afirmação da questão, com 80%, seguidos pela equipe de 1989, com 72%, e pela turma de 2014, com 66%. Os índices de neutralidade foram inferiores a 10% e a concordância com a afirmação foi maior entre a turma de 2014, com 29%, seguidos pelos integrantes de 1989, com 20%, e os de 2002, com 13%. Pode-se inferir que os consultores legislativos ligados ao último concurso têm uma tendência a sentir mais dificuldade em compartilhar conhecimentos com aqueles pares oriundos de grupos de entrada distintos. Contudo, isso seria uma inconsistência com a análise feita na questão 23, em que se avaliou que aquele grupo aproveitou de uma ambientação diferenciada justamente para poder melhor se integrar entre si e entre os demais da equipe.

Na segmentação por formação acadêmica mais elevada, os detentores de pós-doutorado tiveram 100% de discordância com a afirmação da questão, seguidos pelos pós-graduados, com 77%, os doutores obtiveram 71% de discordância, os graduados, com 69% e os mestres, com 68%. Já na segmentação por gêneros, 73% dos homens discordaram do enunciado, enquanto, entre as mulheres, esse índice esteve em 71%.

No âmbito geral, pode-se inferir que, no quadro total da Conle, bem como nas análises procedidas pelos diversos segmentos aqui apresentados, não há dificuldade para se compartilhar conhecimento envolvendo atores de gerações distintas, sejam etárias ou de tempo de serviço.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esforço empreendido neste trabalho exploratório visou alcançar a compreensão sobre o objeto de estudo, no sentido de se levantar dados para se responder ao problema geral de pesquisa: Qual a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento do conhecimento? A fim de se procurar as informações, trilhou-se o caminho estabelecido pelos três objetivos específicos propostos como roteiro de busca das respostas.

O primeiro deles, caracterizar as gerações de consultores legislativos com vistas ao compartilhamento do conhecimento, foi alcançado ao se categorizar aquela equipe funcional, tanto por meio dos dados oficiais levantados, como pelas informações obtidas com a aplicação do instrumento de pesquisa. Pode-se dizer que é um grupo heterogêneo, porém com alguns segmentos bem demarcados, o que pôde ser analisado na pesquisa realizada envolvendo as distintas gerações etárias e por tempo de serviço.

É de se destacar que, no enquadramento das distintas gerações naquela equipe funcional, pôde-se perceber que o uso de referenciais estrangeiros na temática geracional merece cuidados, afinal a generalização sobre o assunto não se mostrou efetiva. A utilização de embasamento acadêmico produzido no exterior para a caracterização ampla das gerações de forma desvincilhada do contexto histórico e cultural do grupo que esteja sendo pesquisado pode gerar desvios nas respostas alcançadas. Isso aconteceu ao se efetuar a transposição de conceitos, exemplos ou parâmetros elaborados dentro de uma realidade que seja distinta do contexto social de um outro grupo, conforme se observou na pesquisa acadêmica realizada.

Outro ponto a ser realçado é o fato de que a pesquisa demonstrou que, para a construção de perfis geracionais, a utilização de questões com um viés mais objetivo de questionamento possibilitou respostas mais certas por parte do público de pesquisa 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 daquela sugerida pela literatura. Nas questões com temas subjetivos, observou-se que muitos respondentes se identificaram com respostas ligadas a outras gerações, ou, então, a maioria do grupo de consultores se ligou a uma só resposta. Outro ponto é que a indefinição ao responder foi maior

nas questões com viés mais subjetivo.

O segundo objetivo específico a ser alcançado, verificar a existência de conflitos entre diferentes gerações de consultores legislativos que podem influenciar no compartilhamento do conhecimento, evidenciou três situações distintas: conflitos geracionais que existem naquela equipe, conflitos geracionais não existentes e conflitos geracionais sem uma tendência definida.

Foram apurados 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 de consultores legislativos, com os seus diversos segmentos geracionais pesquisados, sintam a interferência de fatores comunicacionais no compartilhamento do conhecimento dentro do grupo. De forma análoga, sobre o conflito demográfico, a resposta do conjunto de consultores manifestou que os valores, ambições e pontos de vista próprios de cada geração interferem no compartilhamento do conhecimento entre a 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. Já quanto à adaptação à cultura de grupo, 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 é um fator que interfere no compartilhamento do conhecimento dentro da equipe.

Os conflitos geracionais que foram descartados ligam-se à questão tecnológica, à discriminação/segregação e à competitividade. Em relação ao conflito tecnológico, o grupo se posicionou contrário à existência de um abismo tecnológico envolvendo as distintas gerações presente entre os consultores legislativos. Atinente ao conflito de discriminação/segregação, os robustos índices de rejeição quanto à interferência de sentimentos discriminatórios ou segregacionistas devido à idade, no que se refere ao compartilhamento do conhecimento próprio com outras gerações de consultores legislativos, permitiu inferir que tanto no conjunto da equipe, como nos segmentos geracionais analisados, esse tipo de interferência não foi notado. Já sobre conflitos de competitividade envolvendo os diferentes grupos geracionais de consultores legislativos a alterar o compartilhamento do conhecimento dentro do grupo, os resultados demonstraram, no total, uma maioria discordante do tema.

Contudo, para alguns tipos de conflito, os resultados não foram conclusivos para a 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, 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, bem como houve situações em que grupos geracionais distintos apresentaram sinais trocados quanto à concordância e discordância. De forma análoga, os dados apurados quanto ao tema da integração particular de cada respondente em relação aos demais grupos geracionais interferir no compartilhamento do conhecimento pessoal com o restante do grupo não possibilitaram a inferência de uma tendência dentro do conjunto ligado à existência desse tipo de conflito. Da mesma forma, atinente ao conflito de tempo de serviço, 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.

O terceiro objetivo específico, relacionado a avaliar o impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos, permitiu a construção de um cenário positivo envolvendo diferenças geracionais e compartilhamento de conhecimento. Por exemplo, o grupo concorda que haja uma cultura cooperativa, envolvendo confiança, honestidade e integração entre a equipe, ainda que esta percepção apareça mais remarcada conforme o grupo geracional seja mais novo. Já sobre a existência de uma linguagem comum do grupo que favoreça o compartilhamento, o conjunto dos consultores manifestou-se positivamente, ao passo que a percepção sobre as diferenças geracionais interferirem no compartilhamento de experiências que promovam o surgimento de novos conhecimentos não demarcou uma tendência no grupo, ainda que os mais novos tenham assumido o posicionamento de sentirem aquelas interferências.

Sobre a transferência de conhecimento por meio da observação e imitação de práticas do conhecimento, uma vez mais o conjunto dos consultores legislativos mostrou-se favorável, sobretudo os grupos geracionais mais novos, reflexo da ambientação diferenciada que receberam ao entrar. Já sobre a troca de experiências entre os integrantes da equipe constituir um fator propício à ocorrência da socialização do conhecimento, os números robustos demarcaram que a equipe valoriza esse ponto, em especial singularizando que grupos mais novos foram mais sensíveis a isso.

Concernente à existência de ambiente de interação entre as diversas gerações de consultores legislativos, a favorecer o compartilhamento de experiências, o conjunto da equipe

mostrou-se favorável a esse entendimento. De forma semelhante, a situação envolvendo trabalhos realizados em equipe com atores de distintas gerações obteve a concordância majoritária do grupo. Contudo, houve a manifestação contrária do grupo quando do questionamento sobre diferenças geracionais terem influenciado na não obtenção de conhecimento entre os colegas consultores.

O objetivo geral da pesquisa, ligado a avaliar a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento do conhecimento, permitiu a construção do entendimento de que os integrantes daquele grupo funcional se mostram favoráveis a que o compartilhamento do conhecimento aconteça com indivíduos de outras gerações. Os resultados auferidos possibilitam, 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 a sólida maioria do grupo discorda do sentimento de dificuldade em compartilhar conhecimento com consultores legislativos de outras gerações. Contudo, os resultados levantados apontam para a possibilidade de que haja interação mais aprofundada em grupos geracionais cujos integrantes sejam mais novos, sobretudo formando nichos de afinidade, ainda que a quantidade de indivíduos desses grupos seja minoritária.

7.1 Principais Contribuições do Estudo

O estudo de inter-relacionamento envolvendo gerações etárias ou por tempo de serviço ainda é um tema pouco aprofundado academicamente sobre o serviço público. No âmbito do Poder Legislativo não é diferente, e por ser esta pesquisa o produto de um mestrado profissional, o que se procurou foi jogar luz sobre o assunto envolvendo uma parte dos servidores daquele poder.

A proposta de condução da pesquisa foi o estudo de caso, perseguindo uma visão singular de uma equipe funcional. Porém, os resultados alcançados possibilitam a motivação no sentido de que sua generalização possa ser estendida ao conjunto dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados, quiçá por meio de outros pesquisadores estimulados pela temática e pelo desafio de se produzir conhecimento vinculado ao Poder Legislativo, sobretudo nos moldes de um mestrado profissional.

7.2 Limitações da Pesquisa

É importante ressaltar que, em duas ocasiões, integrantes daquela equipe destacaram a importância do pertencimento a uma área temática ser crucial no entendimento das inter-relações que envolvam o compartilhamento do conhecimento. Em um caso, o respondente fez questão de ressaltar que suas respostas sempre visavam à noção do tratamento para com os colegas de área. Já no outro, sobressaiu a relevância a ser merecida quanto a quais áreas temáticas estariam mais sensíveis a compartilhar, ou não, conhecimento entre si, o que poderia demarcar diferenças entre áreas mais técnicas de outras mais jurídicas. Contudo, a abertura de mais essa variável de pesquisa poderia alargar ainda mais o leque de análises por parte do pesquisador, sem trazer efetivas contribuições ao quadro do entrelaçamento das questões geracionais com o compartilhamento do conhecimento, motivo pelo qual não foi pedido aos respondentes a indicação de área temática em que se trabalha.

De forma parecida, as análises ligadas ao sexo e formação dos respondentes foram relevadas somente quando da consideração do objetivo geral da pesquisa. Nesta dissertação, essa opção foi feita visando minimizar o tamanho da pesquisa, pois a inclusão dos dados ali tratados poderia aumentar, pelo menos, em 25% o quantitativo de análises procedidas. Contudo, o material existe e poderá ser analisado e publicado de outras formas.

O aprofundamento de questões relacionadas ao conhecimento organizacional, bem como a abordagem sobre os fatores ligados a um ambiente de confiança entre o grupo dos consultores legislativos a influenciar a cultura organizacional presente na equipe sofreu limitações de alcance nesta pesquisa, em especial por terem esses elementos sido mais valorizados após a escolha e aplicação do instrumento de pesquisa adotado.

Como já mencionado em algumas partes da análise dos resultados, optou-se por não oferecer a possibilidade de que os respondentes pudessem se manifestar sobre a pesquisa abertamente. Essa escolha mostrou-se limitante, pois foi expressivo o número de consultores legislativos que procuraram o pesquisador para tratar de assuntos ligados à pesquisa realizada, seja justificando suas respostas, seja para trazer informações julgadas pertinentes ao pleno entendimento da questão geracional envolvendo o grupo pesquisado.

7.3 Sugestões para Estudos Futuros

Em relação ao tema das gerações, em contraposição à unânime predominância, no campo conceitual, ligado à produção norte-americana, seria interessante a realização de estudos vinculados à tentativa de se mapear qual seria o modelo de diferenciação das diversas gerações etárias dentro do cenário brasileiro, além da delimitação geracional e suas influências no âmbito organizacional nacional, num esforço de se caracterizar os grupos existentes à luz da realidade econômica, política, social, cultural e demográfica no País.

Sobre o compartilhamento do conhecimento, a fim de se ampliar o leque de seu estudo, sugere-se o aprofundamento de pesquisas para se saber como se processa a interferência geracional nas outras três formas de compartilhamento do conhecimento, externalização, combinação e internalização. No mesmo caminho, a abordagem relativa à criação do conhecimento proposta pelos autores Nonaka e Takeuchi (1998) merece maiores estudos, num cenário que envolva empregados que gozam de estabilidade em seus empregos, o que poderia relativizar os exemplos por aqueles trazidos sobre a realidade japonesa, distinta daquela vivida no serviço público brasileiro, em que a estabilidade é uma premissa constitucional.

Ainda que já destacada a limitação na escolha do uso de questões fechadas, a opção por estudos futuros com abordagem aberta e direta perante o grupo pesquisado poderia trazer novos conhecimentos sobre a relação envolvendo as diferenças geracionais na equipe dos consultores legislativos e o compartilhamento do conhecimento no grupo. Essa alternativa poderia evitar análises ligadas a posturas unificadas dos respondentes, desvincilhadas de suas reais motivações, fato subjacente a utilização de questionários fechados.

A desproporção na ocupação de cargos de consultor legislativo entre homens e mulheres sugere a realização de mais estudos empíricos visando uma análise do porquê de uma não inserção mais acentuada do segmento feminino para esse cargo, o que poderia ser refletido, inclusive, para a totalidade do grupo de servidores efetivos da Câmara dos Deputados. Outro ponto seria buscar o entendimento sobre se a desproporção apresentada influenciaria na gestão do conhecimento estratégico dentro do grupo.

A consideração da temática geracional na gestão de pessoas e na gestão do conhecimento dentro da Câmara dos Deputados poderia aportar uma nova abordagem sobre a política de recursos humanos adotada pela entidade, sobretudo a auxiliar a Alta Administração nas tomadas

de decisões, o que denota o valor do aprofundamento dos estudos geracionais dentro da instituição.

As respostas dadas para algumas questões presentes no instrumento de pesquisa possibilitaram (ou não) a construção de linhas de tendência entre o grupo pesquisado. Seria oportuno a realização de análises aprofundadas ligadas ao campo quantitativo, sobretudo regressões, a fim de se aferir quão certas foram as tendências delimitadas nas análises procedidas. Nessa esteira, aprofundar o conhecimento sobre as razões que motivaram alguns consultores a responderem de forma muito diferenciada da maioria do grupo poderia aportar mais conhecimento sobre a cultura organizacional presente naquela equipe de trabalho, em especial com o uso de mecanismos qualitativos de abordagem.

Na aferição da existência (ou não) de conflitos geracionais envolvendo a equipe dos consultores legislativos, bem como de outros pontos ligados ao cruzamento das duas grandezas da pesquisa – gerações e compartilhamento do conhecimento –, não se pôde averiguar razões, causas e consequências correlacionadas aos eventos abordados. Tal intento demandaria mais estudos, no campo qualitativo, diretamente com os sujeitos de pesquisa a fim de se apurar com precisão aqueles detalhes.

Por fim, naqueles pontos realçados na pesquisa em que certos grupos, sobretudo aqueles integrados por elementos mais jovens ou com menor tempo de serviço, apresentaram uma diferenciação acentuada das tendências manifestas pela totalidade do grupo, seria interessante o aprofundamento da pesquisa a fim de se perseguir o entendimento do que estaria influenciando a tomada daqueles posicionamentos, sobretudo visando buscar uma maior integração deles com a totalidade do grupo de consultores legislativos, de forma desvincilhada da idade que se tenha, ou do grupo de entrada a que se pertença.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Luiz Henrique Cascelli. Consultoria Legislativa e Assessoramento Institucional: 40 anos. *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. 9-14. (Série obras comemorativas. Homenagem, n. 1).

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 8. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O Governo que Aprende**: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal [Texto para Discussão, Nº 1022]. Brasília, DF: IPEA, 2004.

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.

BOEIRA, Simone; SABOIA, Juliana. Geração Y e Mercado de Trabalho: Um Estudo com Alunos do Curso de Administração da Faculdade INEDI. **REN-Revista Escola de Negócios**, v. 2, n. 2, ago/dez. 2014, p. 216-239. Disponível em: <<https://seer.fadergs.edu.br/index.php?journal=administracao&page=article&op=view&path%5B%5D=67>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Edital de 17 de dezembro de 1985. Brasília, **Boletim Administrativo**, n. 237, 17/12/1985, p. 2380-2390. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/boletimadm/1985/Ba19851217.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Edital nº 01, de 26 de janeiro de 1977. **Diário do Congresso Nacional**, Seção I, sexta-feira. Brasília, Senado Federal, 04 mar. 1977. P. 6169-6171.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Edital nº 01, de 04 de dezembro de 1989. **Diário Oficial da União**, Seção I, segunda-feira. Brasília, Imprensa Nacional, 04 dez. 1989. P. 22287-22294.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Edital nº 1/2002-CD, de 16 de julho de 2002. Brasília, CD-CEFOR, 2002. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/transparencia/concursos/2002/editais/Editaln12002Abertura.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Edital nº 1-CD, de 28 de janeiro de 2014. Brasília, CD-CEFOR, 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/transparencia/concursos/2014/editais/grupo-1/edital-1-2014>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Relatório de gestão do exercício de 2015**. Brasília, 2016a. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/transparencia/gestao-na-camara-dos-deputados/contas-da-camara/relatorio-de-gestao/pasta-administrativa/ano-de-2015/relatorio-de>>

[gestao-2015](#)>. Acesso em: 26 mai. 2017.

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

BRASIL. Câmara dos Deputados. Resolução nº 20, de 30 de novembro de 1971. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/1970-1979/resolucaodacamaradosdeputados-20-30-novembro-1971-321275-republicacaoatualizada-94058-pl.html>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Resolução nº 52, de 3 de dezembro de 1973. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/1970-1979/resolucaodacamaradosdeputados-52-3-dezembro-1973-318926-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 20 abr. 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: 20 abr. 2016.

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: 20 abr. 2016.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Regimento Interno da Câmara dos Deputados** [recurso eletrônico]: aprovado pela Resolução nº 17, de 1989, e alterado até a Resolução nº 12, de 2015. 16ª. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2016c. – (Série textos básicos; n. 129). Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/edicoes/paginas-individuais-dos-livros/regimento-interno-da-camara-dos-deputados-1>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

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

CAPPI, Mariana Nitz; ARAUJO, Bruno Felix von Borell de. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um estudo entre as gerações X e Y. Porto Alegre, **REAd. Rev. eletrôn. adm.** [online]. 2015, v.21, n.3, p. 576-600. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000300576&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 26 mai. 2017.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? Rio de Janeiro, **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10 n. 1, art. 9, mar. 2012, p. 162-180. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5251>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene. Geração Z: Compreendendo os Hábitos de Consumo da Geração Emergente. **RAUnP**, a. III, n. 2, abr./set/ 2011. Disponível em:

<<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70/91>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

CHIUIZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, 2011, p. 579-590. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2011000200018&script=sci_arttext&tlng=en>. Acesso em: 26 mai. 2017.

CHOO, Chun W. Aprendizado como Inteligência Organizacional. *In: **Aprendizado Organizacional**: Fundamentos e abordagens multidisciplinares*, v.1. Curitiba: Ibpex, 2011, p. 33-54.

COBO, Barbara; SABOIA, Ana Lucia. A “**Geração Canguru**” no Brasil. XVII Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 2010. Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2010/docs_pdf/tema_12/abep2010_2645.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2017.

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: 26 mai. 2017.

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.

CUSTÓDIO, Luciana Silva; SIQUEIRA, Carlos Alberto Antão; PORTO, Bruno Carlos da Silva. **Valores Pessoais e Organizacionais, suas Implicações sobre Expectativas e Trajetórias Profissionais e Correlações com a Questão Geracional**: Um Estudo sobre os Servidores do Setor Público de Minas Gerais. XVII SemeAd, out. 2014, ISSN 2177-3866. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/672.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

DA HORA, Henrique Rego Monteiro; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, José. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, jun. 2010, p. 85-103.

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, 168p.

DRUCKER, Peter F. **Drucker em 33 lições**: as melhores aulas do homem que inventou a administração. São Paulo: Saraiva, 2011, 288 p.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor** (*Entrepreneur-ship*): Práticas e Princípios, 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987, 378 p.

ESCRIVÃO, Giovana; SILVA, Sérgio Luis da. **Teoria da criação do conhecimento de Nonaka**: Aplicações e Limitações em outros Contextos Organizacionais. Belo Horizonte. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Minas Gerais, 4-7 out. 2011, 14p. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_stp_142_896_18366.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2017.

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).

FREIRE FILHO, João; LEMOS, João Francisco de. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. São Paulo: **Comunicação Mídia e Consumo**, v. 5, n. 13, jul. 2008, p. 11-25. Disponível em: <<http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/viewFile/124/125>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

FUTEMA, Fabiana. Não Deixe o Bebê Brincar com o Celular; Exposição Precoce à Tecnologia Vai Criar Geração de Alienados. **Maternar Blogfolha**. 2016. Disponível em: <<http://maternar.blogfolha.uol.com.br/2016/09/27/nao-deixe-o-bebe-brincar-com-o-celular-exposicao-precoce-a-tecnologia-vai-criar-geracao-de-alienados/>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

GERAÇÃO Z. **Veja Especial Jovens**, set. 2001, p. 15.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREGGIANIN, Eugênio. 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).

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? Brasília, **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2 p. 201-210. Mai-ago 2006.

GUTIÉRRE, Mario Pérez-Montoro; MARTOS, Sandra Sanz. Estruturas Organizacionais para a Criação do Conhecimento e da Aprendizagem Colaborativa. *In*: **Aprendizado Organizacional**: Fundamentos e abordagens multidisciplinares, v.1. Curitiba: Ibpex, 2011, p. 149-178.

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).

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da População:** População por Sexo e Grupos de Idades 1980 – 2050. 2016. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/piramide/piramide.shtm>. Acesso em: 26 mai. 2017.

JOHANSEN, Igor. Porque os Jovens Profissionais da Geração Y estão Infelizes. **Demografia Unicamp**, 2013. Disponível em: <<https://demografiaincamp.wordpress.com/2013/10/30/porque-os-jovens-profissionais-da-geracao-y-estao-infelizes/>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

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: 26 mai. 2017.

LOTH, Guilherme Blauth; SILVEIRA, Nereida. Etarismo nas Organizações: Um Estudo dos Estereótipos em Trabalhadores Envelhecetes. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, ago. 2014, p. 65-82. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/2175-8077.2014v16n39p65/pdf_19>. Acesso em: 26 mai. 2017.

MAGALHÃES, Maria Izabel Santos (org.) **As múltiplas faces da linguagem**. Brasília: UnB, 1996.

MANNHEIM, Karl. *El Problema de las Generaciones*. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, n. 62, 1993, p. 193-242.

MASSONS, José M. D. *Métodos Estadísticos para la Investigación em Ciencias Humanas*. Barcelona: Herder, 1975.

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: 26 mai. 2017.

MENDONÇA, C. M., JÚNIOR, G. R., ARAÚJO, M. V. P., & ALLOUFA, J. 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: 26 maio. 2017.

MENDONÇA, Heloisa. **Conheça a Geração Z:** Nativos Digitais que Impõem Desafios às Empresas. São Paulo: *El País-Brasil*, 23 fev. 2015. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html>. Acesso em: 26

mai. 2017.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Gestão do Conhecimento Estratégico**. Uma Proposta de Modelo Integrado. Tese. (Doutorado em Ciência da Informação). Brasília: Universidade de Brasília, 2004. 268 p. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/3264>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. São Paulo, **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, nº 3, 2º sem. 1996.

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.

RIBAS, Antônio Neuber; SILVA, Paulo Vieira da. A Natureza do Assessoramento 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. 17-25. (Série obras comemorativas. Homenagem, n. 1).

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).

SÁ, Patricia Freitas; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: O que Querem os Jovens Profissionais? Rio de Janeiro, **Revista ADM.MADE**, v. 18, n. 2, maio/ago. 2014, p. 8-27. Disponível em: <<http://revistapuca.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/879/518>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

SANTOS, Fabiano. **O Legislativo em Busca de Informação: Um Estudo da Estrutura de Assessoria da Câmara dos Deputados**. Texto para Discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-Ipea. Rio de Janeiro, 2014. 37 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=22244%3Atd-1958-o-legislativo-em-busca-de-informacao-um-estudo-da-estrutura-de-assessoria-da-camara-dos-deputados&catid=343%3A2014&directory=1&Itemid=1>. Acesso em: 26 mai. 2017.

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: 26 mai. 2017.

SILVA, Luiz Mário Ribeiro. **Os Papeis de Liderança no Contexto do Assessoramento Parlamentar**. [Monografia]. Brasília: Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2011, 83p. Disponível em: <<http://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/7349>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

SOUZA, Célio de. A Resolução nº 48, de 1993, e a consolidação do assessoramento legislativo institucional 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. 51-69. (Série obras comemorativas. Homenagem, n. 1.

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: 26 mai. 2017.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**, 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 260p.

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.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes**. Rio de Janeiro, XXXII Encontro da ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2008_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2017.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev. Brasileira de Cardiologia**, set/out 2007, p. 383-386.

WELLER, Wivian. A Atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Rev. Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, maio/ago 2010, p. 205-224. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922010000200004&script=sci_arttext&tlng=p>. Acesso em: 26 mai. 2017.

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

APÊNDICE

Instrumento de pesquisa.

Prezado consultor,

O presente trabalho é de cunho acadêmico e visa completar pesquisa de mestrado profissional que está sendo conduzida pelo pesquisador perante o Cefor, cujo título é “Relação entre Gerações de Consultores Legislativos e o Compartilhamento de Conhecimento”. No âmbito da pesquisa, o termo geração se liga a indivíduos com idades aproximadas e, também, a grupos de consultores que assumiram o cargo vinculados a um mesmo concurso público.

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a relação entre gerações de consultores legislativos e compartilhamento do conhecimento, tendo como objetivos específicos a caracterização das gerações dos integrantes daquela equipe funcional, verificar a existência de conflitos geracionais que possam interferir no compartilhamento do conhecimento no grupo, além de avaliar o impacto das diferenças geracionais no compartilhamento do conhecimento entre os integrantes do quadro de consultor legislativo.

Todas as questões são objetivas e o tempo médio de seu preenchimento não ultrapassa os 10 minutos. Os integrantes da equipe receberão um questionário idêntico a este, não havendo possibilidade de identificação dos responsáveis pelas respostas dadas. As informações serão tratadas de forma agrupada visando traçar um cenário que possibilite um melhor entendimento sobre a questão geracional entre os consultores legislativos, em especial sob o prisma do compartilhamento do conhecimento.

Agradeço sua colaboração para o desenrolar do conhecimento acadêmico na área geracional e do compartilhamento do conhecimento no âmbito do serviço público e coloco-me a disposição para dirimir eventuais dúvidas.

Marcos Reis (marcos.reis@camara.leg.br // 3216-5325)

QUESTIONÁRIO SOBRE GERAÇÕES E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA CONLE	
Na questão 1, escreva o que se pede. Nas questões 3 a 4, marque a letra com a resposta relacionada a sua pessoa.	
1) Ano de nascimento:	_____
2) Sexo:	A) Feminino B) Masculino
3) Formação acadêmica mais elevada:	A) Nível superior B) Pós-Graduação C) Mestrado D) Doutorado E) Pós-Doutorado
4) Ano do edital do concurso de entrada para o cargo de consultor legislativo:	A) 1977 B) 1985 C) 1989 D) 2002 E) 2014

Nas questões de 5 a 9, escolha somente uma das seis opções listadas, marcando a letra respectiva.	
5) Fato histórico mais representativo de minha adolescência:	A) Explosão da bomba atômica B) Guerra do Vietnã C) Ápice da guerra fria, queda do muro de Berlim, surgimento da AIDS D) Ataque terrorista ao <i>World Trade Center</i> E) Convergência tecnológica, em especial com a telefonia F) Não sei
6) Os termos que representam minha visão de uma organização de trabalho são:	A) Fidelidade à organização B) Lealdade e apego à organização, esperando por promoção C) Sentimento de que estabilidade no emprego é coisa do passado D) Fidelidade destinada a projetos e ao chefe, mas não à organização E) Trabalhar em um escritório não traz prazer F) Não sei
7) Quando penso em um equipamento de comunicação, aplicativo ou inovação tecnológica, de minha juventude até o início da fase adulta, lembro-me de:	A) Um telefone de disco B) Aparelho telefônico com teclas C) Telefone celular D) <i>Smarthphone, Messenger</i> E) <i>WhatsApp</i> , armazenamento de dados nas nuvens F) Não sei
8) À exceção de ganhos financeiros, minhas aspirações profissionais mais marcantes estão ligadas a:	A) Estabilidade e segurança B) <i>Status</i> e ascensão profissional C) Valorização do crescimento profissional, sem perder qualidade de vida D) Flexibilização de horários e das normas organizacionais E) O trabalho tem de estar mesclado com a vida pessoal, dar prazer. F) Não sei
9) A sentença que representa minha postura como empregado.	A) Trabalhar sob um prisma quase militar B) Trabalhar numa só organização por toda a vida. <i>Workaholic</i> C) Trabalhar em diversas organizações, independência. <i>Freelancer</i> D) Multitalentoso, superestimulado, informalidade relacional. <i>No Workaholic</i> E) Trabalhar conectado à internet e aos artefatos tecnológicos F) Não sei

Nas questões de 10 a 30, marque com um X a afirmação que melhor represente seu entendimento sobre o tema proposto	A	B	C	D	E
10) O estilo próprio de comunicação de cada geração interfere no compartilhamento de conhecimento entre os consultores legislativos.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
11) As diferenças ligadas a valores, ambições e pontos de vista próprios a cada geração interferem no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente

Nas questões de 10 a 30, marque com um X a afirmação que melhor represente seu entendimento sobre o tema proposto	A	B	C	D	E
12) Há um abismo tecnológico entre as distintas gerações de consultores legislativos que interfere no compartilhamento do conhecimento dentro do grupo.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
13) A adaptação a novas tecnologias interfere no compartilhamento do conhecimento entre os consultores legislativos.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
14) A adaptação aos códigos de conduta e à cultura de grupo de outras gerações interfere no compartilhamento de conhecimento dos consultores legislativos.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
15) Minha integração com os demais grupos geracionais de consultores legislativos interfere no compartilhamento do meu conhecimento para com a equipe.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
16) Sentimentos de discriminação ou segregação devido a minha idade interferem no compartilhamento do meu conhecimento com outras gerações de consultores legislativos.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
17) O meu tempo de serviço interfere no compartilhamento do meu conhecimento com outras gerações de consultores legislativos.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
18) A competitividade entre as diferentes gerações de consultores legislativos interfere no compartilhamento de conhecimento no grupo.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
19) Eu busco sempre compartilhar conhecimento com os demais consultores legislativos de outras gerações.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
20) Existe uma cultura cooperativa, envolvendo confiança, lealdade, honestidade e integração entre os consultores legislativos a favorecer o compartilhamento do conhecimento na equipe.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
21) Existe uma linguagem comum entre os consultores legislativos a qual favorece o compartilhamento do conhecimento entre as gerações.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
22) As diferenças geracionais entre os consultores legislativos interferem no compartilhamento de experiências que promovem o surgimento de novos conhecimentos.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente

Nas questões de 10 a 30, marque com um X a afirmação que melhor represente seu entendimento sobre o tema proposto	A	B	C	D	E
23) A observação e a imitação de práticas e conhecimentos adotados por consultores legislativos de outras gerações promovem a transferência de conhecimento.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
24) A troca de experiências entre consultores legislativos de diferentes gerações é um fator propício a que haja assimilação do processo de raciocínio do outro, favorecendo a socialização do conhecimento.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
25) Existe um ambiente de interação entre as diversas gerações de consultores legislativos, o que favorece o compartilhamento de experiências e modelos mentais.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
26) Prefiro compartilhar conhecimento com consultores legislativos da mesma geração que a minha.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
27) Prefiro compartilhar conhecimento com consultores legislativos do mesmo curso que o meu.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
28) Sinto dificuldades para compartilhar conhecimento com consultores legislativos de outras gerações.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
29) A diferença geracional já influenciou na não obtenção de um conhecimento específico que demandei a um consultor legislativo de outra geração.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
30) Ao trabalhar em equipe com consultores legislativos de outras gerações, vivenciei o compartilhamento de conhecimento.	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Para uso do pesquisador. Favor não preencher este espaço.					
Ficha nº:	Digitado:	Conferido:			

Reg.	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Vt
1	1958	B	B	D	B	A	B	A	A	-2	-2	-1	-1	-2	-2	-2	-2	2	1	1	-2	1	2	2	-2	-2	-2	-2	2	-15	
2	1968	B	C	D	C	A	B	C	D	2	2	1	2	2	2	2	1	-1	-1	-2	-2	1	-2	2	-2	-1	-1	1	2	1	9
3	1958	B	D	D	B	A	A	A	B	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	-2	-2	-1	0	2	19
4	1974	B	C	E	C	F	C	C	F	2	2	0	1	2	1	-2	-2	0	-1	-1	-1	2	1	2	1	-1	-1	1	0	1	7
5	1957	B	E	C	B	A	A	A	D	2	2	-2	-1	1	-2	-2	-2	1	2	2	2	0	1	2	2	-2	-2	-2	-2	2	2
6	1974	B	D	D	C	D	B	E	E	1	1	1	2	1	1	-2	-2	1	2	1	1	1	-1	1	-1	-2	-2	-2	-2	1	1
7	1965	B	D	D	C	F	B	C	D	1	1	1	0	1	0	0	0	-2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	2	15
8	1962	A	B	C	C	A	B	C	D	-2	1	-1	-1	-2	-2	-2	-2	2	2	1	-2	1	2	1	-2	-2	-2	-2	2	-12	
9	1965	B	D	D	C	F	C	E	D	2	1	-2	0	-2	2	-1	0	-2	2	2	2	-2	1	1	2	-2	-2	-2	-2	2	0
10	1964	B	C	C	C	C	B	E	D	0	-1	-2	-2	0	-1	1	-2	-2	1	-1	0	1	-2	2	-2	-2	-2	2	-2	0	-14
11	1966	A	C	C	C	F	A	C	F	1	1	-1	1	1	0	0	-2	1	1	-1	-1	1	1	2	1	-1	-1	1	0	1	6
12	1973	A	A	E	F	F	C	A	F	1	2	0	-2	-2	2	-2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	-2	-2	-2	-2	2	8
13	1962	A	C	E	B	A	B	C	D	-1	1	-1	-1	1	-2	1	0	0	1	1	1	1	1	2	1	-2	-2	-1	-2	2	1
14	1967	A	B	D	C	A	C	D	E	1	1	-2	-1	1	0	0	0	1	1	-1	0	0	1	1	-1	-2	-2	-2	0	1	-3
15	1966	A	B	C	C	A	B	A	D	2	2	-1	-2	1	-2	-2	-2	0	2	2	2	-2	1	2	2	-2	-2	-2	-2	2	-1
16	1976	B	C	D	C	F	C	C	E	-1	1	-2	1	1	1	-2	-1	-1	1	-1	0	1	-1	2	-1	-2	-2	1	-2	2	-5
17	1966	B	B	D	C	F	C	F	F	1	2	-1	0	1	0	-2	-2	1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	-1	-2	2	5
18	1961	B	C	C	B	A	B	C	E	2	1	-1	0	0	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	-1	-1	1	3
19	1971	B	C	D	C	A	C	A	D	0	0	1	1	1	-1	-2	-2	-1	1	0	1	-1	1	1	1	-2	-2	-2	-2	2	-5
20	1982	B	D	E	C	A	C	C	F	1	1	-2	0	1	1	-2	-2	-2	2	1	1	-1	2	2	2	-1	-1	-2	-2	2	1
21	1977	B	C	E	C	A	D	C	D	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	-1	9
22	1958	A	D	C	B	A	B	E	B	1	1	-2	-2	1	-2	-2	-2	-2	2	2	2	1	2	2	2	-2	-2	-2	-2	2	-2
23	1961	A	D	D	C	A	B	C	D	1	1	-2	-1	1	-2	-2	-2	-2	1	1	1	1	1	2	1	-2	-2	-2	-2	2	-6
24	1970	A	D	D	C	A	A	A	B	1	1	0	0	1	1	-1	0	0	2	1	1	0	1	2	0	-1	-1	-1	-1	1	7
25	1963	B	D	C	F	B	A	C	D	2	2	-2	-2	1	-2	-2	-2	1	2	-1	-1	1	-2	1	-1	-2	-2	-1	0	0	-10
26	1957	B	D	C	B	A	B	F	C	1	1	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1	1	0	0	-1	0	1	1	-2	-2	-2	-2	0	-11
27	1980	B	B	E	E	C	C	C	C	1	1	-1	1	1	0	-1	-1	-1	1	2	2	-1	2	2	2	-2	-2	-1	-2	1	4
28	1951	B	B	D	B	A	A	C	F	1	1	-2	-2	1	1	-2	-2	1	2	-1	-1	-1	1	2	-1	-2	-2	-2	-2	1	-9
29	1959	B	C	D	C	D	B	C	D	1	1	-1	-1	1	1	-2	-2	-1	1	1	1	0	1	2	1	1	1	-1	-2	2	5
30	1956	B	B	C	B	B	B	D	F	-2	1	-2	-1	1	1	-2	1	0	2	2	1	1	2	2	2	-2	-2	-1	-2	2	4
31	1983	A	D	E	D	C	D	C	D	-1	1	-1	-1	1	-1	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	-1	-1	-1	-2	2	11
32	1966	A	B	C	C	A	B	C	B	2	1	0	1	2	1	0	1	2	0	-1	-1	1	1	2	-1	0	0	0	0	1	12
33	1965	B	C	D	C	A	B	E	F	-1	-2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	-1	1	2	2	-2	-2	-2	1	2	10
34	1973	B	B	E	C	C	C	D	D	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	-2	-1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	0	4
35	1960	B	A	D	C	F	B	A	D	1	1	-1	-1	-1	-2	-1	1	-1	2	1	1	2	1	1	1	-2	-2	-2	-1	2	0
36	1959	B	D	D	B	A	B	A	B	2	2	-1	1	-1	2	-2	0	-1	1	1	2	-1	-1	1	2	-1	-1	-1	-2	2	4

ANEXO I

Reg.	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Vt
37	1963	B	B	C	B	A	B	C	D	1	1	1	0	0	0	-2	-2	-2	2	2	1	-1	0	2	1	-2	-2	-2	-2	2	-2
38	1962	A	A	C	F	F	C	C	D	1	-1	-2	1	-1	-2	-2	-2	-2	2	2	1	-2	1	1	-1	-2	-2	-2	-1	2	-11
39	1978	B	C	E	C	C	C	E	D	1	2	-1	1	-1	-2	1	1	-2	2	1	-1	1	1	2	1	-2	-2	-1	-2	2	2
40	1965	B	B	C	C	A	B	A	F	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-1	1	1	1	-1	0	1	1	-2	-2	-2	-2	2	-15
41	1953	B	C	D	C	A	B	A	B	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	0	-1	1	-2	1	1	0	-2	-2	-2	-2	2	-24
42	1975	B	A	D	C	A	E	C	E	1	1	1	1	1	-1	-2	-2	-1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	-2	-2	1	8
43	1958	B	B	D	B	F	F	F	E	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	-1	-2	1	8
44	1953	B	B	C	B	F	B	C	C	0	1	-1	-1	1	0	-1	-1	-1	1	0	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-5
45	1983	A	B	E	D	C	C	C	D	1	1	1	1	1	2	-1	1	-2	2	1	0	1	1	2	-1	1	1	1	0	1	15
46	1960	B	C	C	E	A	B	E	E	0	-1	-2	1	1	2	-2	1	-2	1	2	2	-2	2	2	2	-2	-2	-2	1	2	4
47	1977	B	C	D	F	A	B	A	B	-1	1	-2	-1	1	-1	0	-2	1	1	-1	0	1	1	2	1	1	-1	1	-2	2	2
48	1985	B	A	E	D	C	D	E	C	1	1	1	-1	1	0	-2	1	-2	2	1	1	0	1	2	2	0	0	-1	-1	2	9
49	1967	B	D	D	C	A	B	C	F	2	2	1	1	2	-2	-2	-2	1	2	-1	-1	1	1	2	1	-1	1	1	-2	1	8
50	1964	A	B	C	C	A	B	C	D	-1	1	-1	-1	-1	-1	-2	-1	2	2	1	-1	1	1	1	-1	-2	-2	-2	-2	0	-9
51	1965	B	D	C	C	D	B	C	F	-1	1	-2	0	1	1	0	-1	1	2	1	1	1	1	2	1	-1	0	-2	0	2	8
52	1967	B	C	E	C	B	B	C	B	-1	1	-1	0	1	0	-2	-2	1	2	1	1	0	1	2	2	-1	-1	-1	-2	2	3
53	1957	B	D	C	F	A	B	E	F	-2	0	1	1	0	-2	-2	-2	-2	2	1	0	-2	0	1	1	-2	-2	-2	-2	2	-11
54	1959	B	E	C	F	F	F	C	F	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2	2	-2	-2	1	1	2	-2	-2	-2	-2	2	-20
55	1966	A	D	C	C	A	C	E	E	1	1	-2	-2	1	-2	1	-2	1	2	1	1	1	1	2	1	-2	-2	1	-2	1	2
56	1982	B	B	E	D	A	D	D	C	1	1	-1	-1	2	1	-1	-2	-2	2	0	0	0	2	2	0	1	1	-1	-2	2	5
57	1957	B	C	C	B	C	B	C	D	-1	-1	-1	1	0	-2	-2	-2	-2	2	1	1	-1	0	2	1	0	0	-2	-2	0	-8
58	1985	A	B	E	D	E	D	A	F	2	2	-1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	-1	2	2	1	1	1	24
59	1970	B	B	E	C	A	B	C	E	0	-1	-1	0	1	0	1	1	-2	2	2	1	-2	2	2	1	1	1	1	-2	2	10
60	1966	B	C	D	C	C	B	A	E	1	1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	2	-1	0	1	1	1	1	-1	-1	-2	1	1	4
61	1949	A	C	D	B	B	B	A	D	1	1	-1	-1	1	1	2	-2	1	1	-1	-1	2	1	1	1	2	-2	1	1	1	10
62	1974	B	B	D	C	A	E	C	D	-1	1	-2	-2	2	-1	1	0	2	2	0	0	1	1	2	-1	-2	-2	0	1	1	3
63	1988	B	C	E	D	A	D	E	D	-2	-2	0	0	-2	-2	0	1	-2	2	2	2	-2	2	2	2	0	0	1	-2	2	2
64	1982	A	B	E	E	A	C	C	D	-1	-1	-2	-2	-1	0	0	0	0	1	2	0	-1	1	2	2	1	0	1	-2	2	2
65	1982	B	B	E	C	A	C	C	F	1	1	1	2	2	-1	-1	2	-1	2	2	2	-1	2	2	1	1	1	-2	1	2	19
66	1974	B	B	E	C	A	C	C	E	1	-1	-1	-2	-1	1	-2	-2	1	2	1	0	1	2	2	1	1	2	1	1	2	10
67	1962	B	B	C	B	A	B	E	B	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	1	2	2	-2	-2	-2	0	2	9
68	1974	B	C	D	C	D	B	A	F	1	-2	-1	1	1	-1	-2	-2	-1	1	1	1	2	1	2	-1	-2	-2	-2	-2	2	-5
69	1953	B	D	C	B	A	B	C	F	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2	2	2	-2	1	2	2	-2	-2	-2	-2	2	-15
70	1960	B	A	C	B	A	B	C	D	2	1	1	1	1	1	-2	-2	-2	2	1	1	1	2	2	2	-2	-2	1	1	2	12
71	1970	A	C	D	C	A	C	C	B	2	2	-1	1	1	-2	-2	-2	1	2	1	2	-2	2	2	-1	-2	-2	-2	-2	2	0
72	1963	A	A	C	C	A	B	E	D	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2	2	2	-2	2	2	2	-2	-2	-2	-2	2	-14
73	1983	A	B	E	D	F	C	C	F	1	1	0	1	0	0	-2	1	0	2	1	1	0	0	0	0	-2	-2	-2	-2	1	-1

Reg.	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Vt
74	1984	B	B	E	D	A	E	E	E	1	0	0	1	1	0	-1	0	1	1	-1	-1	0	-1	1	-2	1	1	-2	1	1	2
75	1979	B	E	E	E	A	C	D	E	1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-2	1	2	2	-1	1	2	2	0	0	-1	-2	2	-2
76	1967	B	D	D	C	A	A	C	B	1	2	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	-2	1	11
77	1958	B	B	C	B	A	A	E	F	1	2	-1	1	1	-1	-2	-2	-2	1	-2	-1	0	0	2	-2	0	0	-2	-2	0	-9
78	1988	B	B	E	D	A	D	C	D	-1	-1	-1	-2	1	1	-2	0	-2	1	2	1	1	0	0	1	-1	1	-1	-2	2	-2
79	1984	B	C	E	D	A	B	B	D	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	0	0	1	-1	0	-2
80	1985	A	B	E	D	A	D	C	F	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2	2	1	-2	2	2	1	-2	-2	-2	-2	2	-15
81	1957	B	C	D	B	A	B	C	E	-1	-1	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	2	2	2	-2	1	2	2	-2	-2	-2	-2	2	-12
82	1965	B	C	C	C	A	C	C	D	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	-1	-1	-2	1	1	1	1	-1	17
83	1986	B	C	E	D	C	D	B	D	0	-1	-1	-1	0	0	-1	-2	0	1	1	1	0	2	2	2	-1	0	-2	-1	0	-1
84	1958	B	C	D	B	A	B	B	B	-1	2	-1	-1	1	1	1	1	1	2	-2	1	1	-2	1	1	-1	-1	1	-1	1	5
85	1964	A	B	C	C	F	B	A	E	-1	1	-1	1	1	1	1	1	-2	2	-1	-1	1	2	2	-1	-1	-1	1	0	1	6
86	1979	A	B	E	D	A	D	E	E	1	2	-1	-1	1	-2	-2	-2	-1	2	0	-1	-1	2	2	-1	-1	-2	-2	-2	2	-7
87	1979	A	A	E	D	A	D	E	C	1	2	-1	-2	0	-2	0	1	-2	1	0	1	-1	2	2	-1	-1	-2	-2	-2	2	-4
88	1984	B	C	E	D	A	D	A	F	0	0	-1	0	1	-2	-2	-2	-2	0	1	1	-1	1	1	1	0	0	-1	0	2	-3
89	1971	A	C	D	C	E	C	C	D	-1	1	-1	-1	1	-1	-2	-2	-1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	-2	-2	-2	1	-8
90	1986	B	C	E	D	D	C	C	D	1	1	0	1	1	0	-1	-1	1	2	1	1	1	1	2	1	-2	1	-2	-2	2	9
91	1964	B	D	E	F	A	B	C	F	1	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-2	2	2	1	-2	1	2	1	-2	-2	-2	-2	2	-12
92	1963	B	B	C	F	F	B	D	F	-2	1	-2	-2	0	-2	-2	-2	-1	2	1	1	1	1	0	2	-2	-2	-2	-2	1	-11
93	1980	B	C	E	C	A	C	C	D	1	2	-1	0	1	1	-2	-2	-2	2	2	1	-1	0	2	1	0	0	1	-2	2	6
94	1964	A	C	C	C	A	B	A	B	1	1	-1	-1	1	1	-2	1	-1	2	2	1	-1	1	2	1	-1	-2	-2	-2	2	3
95	1985	B	C	E	D	B	D	B	C	2	2	1	1	2	1	0	-1	0	2	1	0	1	1	2	2	-2	-2	-2	-2	2	11
96	1965	B	C	E	C	A	C	C	D	-2	1	1	1	1	1	-1	1	-2	1	-1	-1	1	2	2	-2	-1	-2	2	-2	2	2
97	1969	B	B	D	C	B	D	D	E	-2	1	-1	-2	-1	-1	-2	-2	1	0	2	2	1	2	2	2	-2	-2	-2	-2	2	-4
98	1985	B	C	E	D	C	C	C	F	-1	-2	-2	-2	0	-2	-2	-2	-2	2	2	2	-2	2	2	-1	-2	-2	-2	-2	2	-14
99	1964	B	B	C	C	D	C	A	E	2	2	1	2	0	-1	-1	1	0	1	1	-2	0	1	-1	2	-1	-1	-1	-2	0	3
100	1975	B	D	E	C	B	C	C	D	1	2	-2	1	2	2	-1	-2	2	2	2	1	1	2	2	1	-2	-2	0	-2	2	12
101	1953	A	A	C	B	A	A	C	B	-2	-2	1	1	1	-2	1	-2	-2	2	2	1	1	0	2	-2	1	-2	1	-2	1	-1
102	1985	A	B	E	D	F	D	C	E	1	1	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	2	2	1	0	1	2	2	-1	-2	-1	-2	2	-1
103	1976	B	D	E	C	A	C	E	F	0	0	-1	-2	1	0	-2	0	-2	2	2	2	0	2	2	2	-2	-2	-2	-2	2	0
104	1971	B	B	D	C	F	C	C	D	-1	-1	1	1	1	1	-2	-2	-2	1	1	1	-1	1	2	1	-2	-1	-1	-2	2	-2
105	1989	B	A	E	D	F	C	E	C	1	-1	-1	2	2	0	1	1	0	-1	0	0	1	1	1	-1	0	0	0	0	0	6
106	1981	B	A	E	D	A	C	E	D	0	2	0	2	1	1	-2	-2	-2	0	2	1	0	2	2	1	1	1	1	-2	0	9
107	1963	B	B	C	C	A	C	D	D	-1	-2	-1	-2	1	1	1	1	-2	0	2	2	-2	2	2	1	-2	-2	-2	-2	2	-3
108	1977	B	C	D	C	F	C	C	D	0	1	1	0	1	1	-1	1	2	1	1	1	0	-2	0	0	-1	-1	-2	-2	1	2
109	1966	A	C	C	C	A	B	A	E	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	-1	-1	1	1	2	-1	1	1	1	1	1	15
110	1968	B	A	C	C	A	C	C	D	-1	0	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-1	2	0	1	-2	1	2	0	0	0	-1	-2	1	-11

Reg.	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Vt
111	1967	B	D	C	C	A	C	C	E	1	-1	-1	1	1	-1	-2	2	-2	2	1	1	-1	1	2	2	-2	-2	-2	-2	2	0
112	1956	A	B	A	F	A	B	A	B	2	2	-2	-1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	-2	-2	1	-2	1	-2	0	5
113	1960	B	C	C	B	D	B	E	D	-1	1	-2	-2	-1	1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	2	0	0	-1	0	-1	1	-3
114	1958	B	D	C	C	A	B	C	D	1	2	-2	1	1	1	-2	-1	-2	2	1	1	1	-2	1	-1	0	-2	1	-1	1	1
115	1963	A	C	C	C	A	A	D	D	0	1	-2	1	-1	1	0	0	-2	2	2	2	-1	0	-1	-1	0	0	0	-2	2	1
116	1968	B	E	D	F	F	B	D	F	0	-1	-2	-1	-2	2	-2	-2	0	2	0	1	0	2	2	1	-2	-2	-2	-2	2	-6
117	1951	B	C	D	B	A	B	C	C	-2	-2	-1	1	0	-2	-1	-1	-2	2	2	2	0	1	1	2	-2	-2	-2	-2	2	-6
118	1963	A	C	C	C	A	C	C	F	0	1	-1	-1	-1	-2	-1	1	2	2	-1	-1	2	2	2	-1	1	1	-1	1	1	6
119	1962	B	B	D	C	A	B	A	D	2	2	-1	-1	1	2	0	0	2	2	1	1	2	2	2	2	-2	-2	-2	-2	2	13
120	1967	B	A	C	C	F	B	A	E	2	1	1	1	1	1	-2	1	-2	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-5
121	1976	B	A	E	C	A	C	C	F	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	1	-2	1	1	2	1	1	2	-1	-1	-1	1	-1	2	-8
122	1962	B	C	C	F	F	A	F	F	-1	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-2	1	2	1	1	-2	2	2	-1	-1	-1	-2	-2	2	-11
123	1966	B	D	D	C	A	A	D	D	1	1	-2	1	1	2	-2	1	-2	1	1	1	-1	2	1	1	-2	-2	-2	-1	1	1
124	1966	B	D	D	B	C	B	C	D	2	2	-2	2	2	-2	-2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	-2	-2	-2	-2	2	8
125	1957	B	C	D	B	A	F	C	C	1	1	-2	1	0	1	1	-2	1	2	1	-2	1	0	1	-2	-2	-2	-1	0	1	-1
126	1967	B	B	D	C	A	E	C	D	2	2	-1	-2	0	2	0	-1	2	2	0	-2	1	0	0	-1	-2	-2	-2	-2	0	-4
127	1947	B	A	C	B	A	C	C	F	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2	-1	0	-1	0	2	-1	-2	-2	-2	-2	0	-23
128	1947	A	B	C	B	A	A	E	B	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2	1	1	-2	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	2	-21
129	1986	A	B	E	D	A	D	B	D	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	-1	0	2	-1	-1	1	1	1	1	2	-1	19
130	1979	B	C	D	C	A	C	C	E	0	1	-1	2	1	0	-1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	6
131	1991	B	B	E	D	A	D	E	D	-1	0	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	2	1	0	-1	2	2	1	1	1	-1	-2	0	-5
132	1963	B	A	C	C	F	C	A	F	1	2	0	0	2	2	1	1	1	1	-2	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
133	1973	B	B	D	C	A	B	C	D	1	1	-1	-1	1	-2	-2	-1	1	1	2	1	-1	1	2	1	-2	-2	-1	-2	2	-1
134	1971	B	A	D	C	A	C	A	D	2	2	-2	0	1	-2	-2	-2	-2	0	0	0	0	2	0	-2	-2	-2	-2	-2	2	-9
135	1978	B	B	E	D	A	C	C	D	2	1	1	2	2	2	-2	-1	-2	2	-1	1	2	2	2	-1	-2	-2	-1	2	2	11
136	1971	B	B	E	C	C	C	C	C	1	-1	-1	1	1	-2	-1	0	2	1	0	1	1	2	1	1	-2	-2	-2	-2	2	1
137	1972	A	C	D	C	A	B	C	D	2	2	1	1	1	0	0	-2	1	2	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	9
138	1981	A	A	E	D	A	C	A	F	1	1	-2	0	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	2	1	-2	-2	-2	-2	2	6
139	1989	A	A	E	D	D	D	D	E	2	0	-1	1	1	-1	0	-1	-1	1	1	0	-1	2	2	0	-1	-1	1	-1	2	5
140	1963	B	A	D	F	A	B	A	F	2	2	-2	2	2	2	-2	-1	-2	2	1	1	-1	2	2	-1	-2	-2	-1	-2	1	3
141	1978	A	B	D	C	A	C	C	F	1	2	-1	2	2	2	-2	2	-1	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	0	2	9
142	1946	B	C	C	B	A	A	C	C	1	2	1	1	1	-2	-1	-2	-1	2	0	-1	-2	2	2	1	-2	-2	-2	1	2	1
143	1972	B	D	D	C	A	B	C	C	0	0	0	-1	0	-1	-2	-2	-1	1	-2	-1	0	0	-1	-2	-1	-1	0	0	1	-13
144	1964	A	B	C	C	F	B	E	B	2	2	-1	-2	2	1	1	-2	2	2	-1	1	1	1	1	-1	-2	-2	-2	-2	2	3
145	1961	B	C	C	C	E	B	D	D	-1	0	-1	1	1	-1	0	-1	-1	2	-1	1	-1	1	1	-1	-2	-2	-2	-2	1	-8
146	1957	B	C	D	B	A	B	C	E	1	1	-1	1	2	1	-1	1	2	2	-1	-1	1	1	2	1	1	1	-1	-1	2	14
147	1981	B	B	E	D	C	C	E	D	1	-1	-2	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	0	-1	-2	-2	2	9

Reg.	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Vt
148	1968	A	D	C	C	E	C	E	D	-1	0	-2	-2	-2	-2	1	2	2	2	-2	-1	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	0	-19
149	1964	A	C	C	B	F	B	B	B	0	0	1	1	1	-2	-2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	1	-2	-2	2	-19
150	1966	A	C	D	C	F	B	E	D	1	0	-1	1	1	1	-2	-2	1	2	1	0	-2	1	1	-2	1	1	-2	-1	2	2
151	1965	B	D	C	C	F	B	C	D	1	1	0	1	1	1	-2	-2	-2	2	1	0	-1	1	2	-1	-2	-2	-2	-1	2	-2
152	1952	B	A	C	B	A	A	C	F	-1	-1	0	-2	1	-2	-1	-2	-1	2	1	1	-1	2	2	2	0	0	-2	0	2	0
153	1965	B	C	C	C	F	C	F	F	1	0	-1	1	0	-1	0	-1	-2	2	2	1	-1	0	1	1	-2	-2	-2	-2	0	-5
154	1985	B	C	E	E	B	D	B	D	1	1	1	1	0	0	-2	1	-2	2	1	1	0	1	2	1	-2	-2	-2	-2	2	3
155	1968	B	B	D	C	A	C	E	D	1	1	-1	2	2	0	-1	-1	-1	2	2	1	-1	2	2	2	-2	-2	-2	-2	2	6
156	1986	A	A	E	D	A	B	C	D	-1	1	-2	-1	-1	-2	-2	1	-2	-1	0	-1	1	2	2	1	-1	-2	-2	-2	2	-10
157	1964	B	C	D	C	C	B	E	D	1	1	1	-1	-2	-1	-2	-2	1	2	1	1	1	1	1	1	-2	-2	-2	-2	0	-4
158	1974	A	B	D	C	A	C	C	E	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	0	0	-1	1	2	19
159	1975	B	C	E	C	F	C	C	D	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	-1	1	-1	-1	2	1	-1	-2	-2	-2	1	-1
160	1963	B	B	C	C	A	B	A	B	1	-1	-2	2	0	2	-2	1	-2	2	2	2	1	2	2	2	-2	-2	-2	-2	2	6
161	1983	A	C	E	E	F	D	F	D	-1	-2	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	2	1	2	-2	1	2	1	0	0	-2	-2	2	-11
162	1962	B	C	D	C	A	C	C	E	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-1	2	1	1	-1	1	1	2	-1	-1	-2	-1	2	-7
163	1989	B	B	E	D	C	C	B	C	1	1	-2	-2	1	2	-2	1	-1	2	2	-1	1	1	2	1	-1	-1	-2	-2	2	3
164	1965	B	A	C	C	C	B	D	C	1	2	1	2	1	2	-2	-2	1	0	1	1	1	1	2	-1	-1	-1	-1	1	1	10
165	1978	B	C	E	C	A	B	D	E	1	1	-1	2	0	1	0	1	-1	2	1	1	0	2	2	2	-1	1	0	-1	1	14
166	1986	B	B	E	D	A	C	A	F	-1	0	-2	-1	0	1	-2	1	0	1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	-1	0	2	0
167	1985	B	B	E	D	A	C	B	D	-1	2	-1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	2	1	2	-2	1	1	1	2	1	10
168	1961	A	B	C	C	A	B	A	B	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	2	1	1	2	0	2	1	1	2	2	13
169	1965	B	C	D	C	A	B	A	B	0	2	-1	1	1	1	-2	-1	1	1	-1	1	1	1	2	-1	-2	-2	-1	-2	1	0
170	1963	A	C	C	C	F	B	A	D	1	0	-1	1	1	2	-2	2	-1	2	0	1	2	2	2	1	-2	-2	-2	-2	2	7
171	1975	B	D	E	C	A	B	C	B	0	0	-2	0	0	2	-2	0	-2	2	2	0	0	0	2	2	-2	-2	-2	-2	2	-2
172	1958	A	B	C	B	A	A	C	E	1	-1	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2	2	2	-2	-1	2	2	-1	-1	-2	-2	2	-10
173	1957	A	C	C	B	F	B	F	F	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	-1	1	1	0	0	0	10
174	1966	B	C	C	C	D	B	C	F	1	1	-1	-1	1	0	-1	-1	1	0	-1	1	1	2	2	-1	0	0	1	0	2	7
175	1977	B	B	D	E	C	A	C	C	1	2	0	2	2	2	-2	2	0	2	1	-2	2	1	2	-2	-2	-2	2	2	-1	12
176	1989	A	B	E	D	F	D	C	E	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	-2	0	-1	0	-1	1	2	-1	-1	-1	-1	-2	0	-10
177	1978	B	C	E	C	E	F	E	E	1	1	-2	-2	1	-2	-2	-2	1	1	2	1	-1	2	2	-1	1	0	1	-2	2	2
178	1982	B	C	E	D	F	C	E	D	1	-1	-2	-2	-1	1	-2	0	-2	2	2	1	0	0	1	2	-1	-2	-2	-2	2	-5
179	1974	B	B	D	C	A	C	C	E	1	1	0	1	2	1	1	1	-1	1	2	1	1	2	2	1	1	0	0	-1	2	19
180	1960	B	C	C	B	A	A	C	D	2	2	1	2	2	1	-1	-2	-2	2	2	1	2	2	2	1	-2	-2	-2	-2	2	11
181	1983	B	A	E	F	A	C	D	E	1	1	1	2	1	-1	-2	1	1	2	2	2	-1	2	2	2	-2	-2	-1	-2	2	11
182	1964	B	D	C	C	E	B	E	D	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	2
183	1949	B	C	C	B	A	E	C	C	1	1	-1	-1	-1	1	-2	-1	-2	2	1	1	-1	1	2	2	1	-2	-2	-2	2	0
184	1964	A	C	D	C	A	B	C	D	1	2	-1	1	1	-2	1	-2	1	2	-2	-2	1	1	2	1	-2	-2	-2	0	2	1

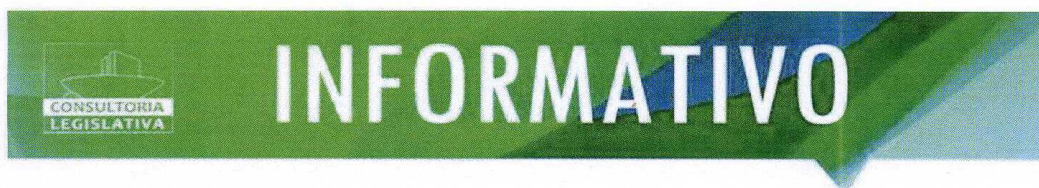
Reg.	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	Q-15	Q-16	Q-17	Q-18	Q-19	Q-20	Q-21	Q-22	Q-23	Q-24	Q-25	Q-26	Q-27	Q-28	Q-29	Q-30	Vt
185	1966	B	B	D	C	A	A	F	F	-1	0	-2	-1	0	-1	-2	-2	-1	2	0	0	-1	1	1	0	-1	0	-1	-2	2	-9
186	1956	B	C	C	B	E	B	D	D	2	2	1	1	2	2	-2	0	0	-1	0	-1	1	1	1	-1	-2	-2	0	-1	-1	2
187	1963	B	D	C	C	A	B	A	F	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2	1	1	-2	0	1	1	0	-2	1	1	0	-8
188	1969	A	C	D	B	C	D	C	D	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	1	2	1	2	0	1	1	-1	-1	2	25
189	1962	B	B	D	C	A	A	A	B	1	1	1	1	1	1	-2	-2	1	2	2	1	1	1	1	1	-2	1	-2	-2	2	9
190	1968	B	A	D	C	A	C	C	F	1	1	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	11
191	1967	A	C	D	C	F	B	A	D	1	2	-1	-1	1	1	0	-1	1	1	2	1	1	0	2	-1	-2	-2	-2	-2	0	1
192	1984	B	B	E	D	A	C	C	D	1	-1	-1	-1	-1	0	-2	-2	-2	1	1	1	1	1	2	2	-2	-2	-2	-2	2	-6
193	1971	A	A	D	C	C	B	C	E	-1	1	-2	-2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1	6
Vi										1,5	1,6	1,2	1,8	1,4	2,1	1,5	1,9	2,0	0,7	1,4	1,1	1,5	0,9	0,8	1,7	1,4	1,4	1,5	1,4	0,7	

ANEXO II

Mensagem do Diretor da Conle convidando à participação.

Marcos Antonio Reis

De: Informativo da Consultoria Legislativa
Enviado em: quarta-feira, 16 de novembro de 2016 13:21
Assunto: Pesquisa acadêmica sobre os Consultores Legislativos



Quarta-feira, 16 de novembro de 2016.

Caros colegas Consultores,

Nosso colega Marcos Reis, chefe da Seção de Infraestrutura, está na fase final de seu mestrado junto ao Cefor e escolheu estudar o grupo dos Consultores Legislativos. O tema do seu trabalho é: Relação entre Gerações de Consultores Legislativos e Compartilhamento de Conhecimento.

A pesquisa será feita por meio de um questionário impresso com questões objetivas, com tempo de resposta em torno de dez minutos.

Como essa é mais uma oportunidade de dispormos de conhecimento acadêmico sobre o nosso grupo, peço a todos que colaborem com a pesquisa. Mesmo aqueles Consultores que estejam, porventura, temporariamente afastados podem participar, se assim quiserem, bastando responder a este e-mail.

Atenciosamente,

Luiz Fernando Botelho de Carvalho