

PUCRS

ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

LETÍCIA PEREIRA JARDIM

**MOTIVAÇÕES E AÇÕES PARA OCULTAÇÃO E ACUMULAÇÃO DO CONHECIMENTO NA
PERSPECTIVA DE LÍDERES E LIDERADOS, EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS,
NO BRASIL**

Porto Alegre
2022

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE NEGÓCIOS

LETÍCIA PEREIRA JARDIM

MOTIVAÇÕES E AÇÕES PARA OCULTAÇÃO E ACUMULAÇÃO DO
CONHECIMENTO NA PERSPECTIVA DE LÍDER E LIDERADOS, EM EMPRESAS DO
SETOR DE SERVIÇOS, NO BRASIL

Porto Alegre

2022

LETÍCIA PEREIRA JARDIM

MOTIVAÇÕES E AÇÕES PARA OCULTAÇÃO E ACUMULAÇÃO DO
CONHECIMENTO NA PERSPECTIVA DE LÍDERES E LIDERADOS, EM EMPRESAS
DO SETOR DE SERVIÇOS, NO BRASIL

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios – Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Área de Concentração: Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dra. Mírian de Oliveira

Porto Alegre

2022

Ficha Catalográfica

J37m Jardim, Leticia Pereira

Motivações e ações para ocultação e acumulação do conhecimento na perspectiva de líderes e liderados, em empresas do setor de serviços, no Brasil / Leticia Pereira Jardim. – 2022.

79 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Mírian de Oliveira.

1. Ocultação Conhecimento. 2. Acumulação do Conhecimento. 3. Supervisor. I. Oliveira, Mírian de. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Bibliotecária responsável: Loiva Duarte Novak CRB-10/2079

LETICIA PEREIRA JARDIM

MOTIVAÇÕES E AÇÕES PARA OCULTAÇÃO E ACUMULAÇÃO DO CONHECIMENTO NA PERSPECTIVA DE LÍDERES E LIDERADOS, EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS, NO BRASIL

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 28 de abril de 2022, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Mirian Oliveira
Orientadora e Presidente da sessão

Profa. Dra. Izete Pengo Bagolin

Profa. Dra. Carla Marques Curado

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, professora Dra Mirian Oliveira, pelos ensinamentos, críticas construtivas, incentivo e confiança.

Aos colegas de turma e de grupo de estudos que, em muitos momentos incentivaram ajudando a sustentar o ânimo frente às leituras, escritas, apresentações e diferentes críticas construtivas.

Aos participantes da pesquisa por dedicarem o seu tempo e conhecimento à atividade de fazer ciência.

Aos meus filhos, Giovana e Guilherme, que não pouparam esforços para me apoiar e demonstrar admiração. E, com uma maturidade exemplar, souberam preservar o silêncio quando esse foi necessário.

Ao meu marido Denis por tudo o que ele representa na minha vida. A sua compreensão, apoio e empatia ao meu esforço foram fundamentais para concluir esse feito.

Aos meus pais, minha avó, meus irmãos e demais familiares que sempre com muito carinho me apoiaram com muita paciência neste momento de vida.

Aos meus cachorrinhos que com muito carinho sempre estavam ao meu lado, nem sempre incentivando porque estavam dormindo.

RESUMO

O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado nas empresas, pois não ocorrendo pode gerar perdas de produtividade, de negócios, financeiras e psicológicas. Quando não ocorre o compartilhamento do conhecimento, pode ocorrer a ocultação e a acumulação do conhecimento. A ocultação de conhecimento é definida como o não compartilhamento do conhecimento intencionalmente que outros solicitaram. Enquanto que, o acúmulo de conhecimento é o não compartilhamento intencional de um conhecimento não solicitado por outros, mas que se compartilhado pode ser útil. As motivações para a ocultação ou a acumulação do conhecimento são fatores determinantes para o comportamento, e origina-se da vontade dos indivíduos em ter bons resultados nas organizações. O objetivo deste estudo é analisar e comparar as motivações para a ocultação e a acumulação do conhecimento e as ações para desencorajar as mesmas. Para isso, foi desenvolvido um estudo qualitativo, onde vinte e duas entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com supervisores e subordinados. Foram encontradas nove motivações para ocultar e acumular conhecimento, sendo duas motivações que influenciam tanto a ocultação quanto a acumulação do conhecimento. E, foram encontradas onze ações para desencorajar a ocultação ou a acumulação do conhecimento. Os resultados mostram que as ações sugeridas para que ocorra o desencorajamento da ocultação e da acumulação do conhecimento são coerentes com as motivações encontradas e, a medida que forem implementadas nas organizações, podem reduzir o não compartilhamento do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Ocultação do conhecimento, Acumulação do conhecimento, Motivações, Supervisores e supervisionados

ABSTRACT

The knowledge sharing should be encouraged in companies, because if it does not occur, it can generate unproductivity, business, financial and psychological losses. When knowledge is not shared, it is hidden and accumulated. Knowledge hiding is defined as intentionally not sharing knowledge that others have requested while the accumulation of knowledge is the intentional non-sharing of knowledge not requested by others, but if shared, can be useful. The motivations for hiding or accumulating knowledge are determining factors for behavior and originate from the will of individuals to have good results in organizations. The objective of this study is to analyze and compare the motivations for hiding and accumulating knowledge and the actions to discourage them, from the perspective of leaders and followers, in companies of the service sector in Brazil. For this, a qualitative study was developed, where twenty-two semi-structured interviews were conducted in companies of the service sector in Brazil. Nine motivations for hiding and accumulating knowledge were found, being two motivations that influence both hiding and accumulating knowledge. And eleven actions were found to discourage hiding or accumulating knowledge. The results show that the suggested actions to discourage the hiding and accumulation of knowledge are consistent with the motivations found and, as they are implemented in organizations, tend to reduce the non-sharing of knowledge.

KEY WORDS: Knowledge hiding, Knowledge accumulation, Motivations, Leaders and followers

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Revisão de Literatura	17
Figura 2 - Espiral do Conhecimento.....	21
Figura 3 - Desenho de Pesquisa.....	32
Figura 4 - Motivações e ações para a OC na perspectiva de supervisores e subordinados	56
Figura 5 - Motivações e ações para a AC na perspectiva de supervisores e subordinados	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação das empresas pesquisadas.....	35
Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados	36
Tabela 3 – Motivações para OC segundo os entrevistados	38
Tabela 4 – Motivações para OC segundo os entrevistados com relação aos colegas	41
Tabela 5 – Motivações para OC segundo os supervisores entrevistados com relação aos seus subordinados.....	42
Tabela 6 – Motivações para OC segundo os subordinados entrevistados com relação aos seus supervisores	43
Tabela 7 – Motivações para AC segundo os entrevistados	46
Tabela 8 – Motivações para AC segundo os entrevistados com relação aos colegas	48
Tabela 9 – Motivações para AC segundo os supervisores entrevistados com relação aos seus subordinados.....	49
Tabela 10 – Motivações para AC segundo os subordinados entrevistados com relação aos seus supervisores	50
Tabela 11 – Ações para desencorajar a AC.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comportamentos Indesejados no Local de Trabalho	26
Quadro 2 - Motivações para a Ocultação do Conhecimento a nível Indivíduo.....	27
Quadro 3 - Motivações para a Ocultação do Conhecimento, nível organizacional	29
Quadro 4 - Motivações para a Acumulação do Conhecimento a nível indivíduo.....	29
Quadro 5 - Motivações para a Acumulação do Conhecimento a nível organizacional.....	30
Quadro 6 - Classificação da pesquisa.....	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Acumulação do Conhecimento

CC – Compartilhamento do Conhecimento

GC – Gestão do Conhecimento

OC – Ocultação do Conhecimento

RSL – Revisão Sistemática de Literatura

TI – Tecnologia da Informação

VBC – Visão Baseada em Conhecimento

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	16
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO	17
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	19
2.4 OCULTAÇÃO DO CONHECIMENTO	22
2.5 ACUMULAÇÃO DO CONHECIMENTO	23
2.6 MOTIVAÇÕES PARA OCULTAÇÃO E ACUMULAÇÃO DO CONHECIMENTO	25
3 MÉTODO.....	31
3.1 CLASSIFICAÇÃO	31
3.2 REVISÃO DE LITERATURA.....	32
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	33
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	35
4.2 MOTIVAÇÕES PARA OC	37
4.2.1 Motivações para OC com todos os entrevistados	40
4.2.2 Motivações para OC com colegas	40
4.2.3 Motivações para OC dos supervisores em relação aos seus subordinados	41
4.2.4 Motivações para OC dos subordinados em relação aos seus supervisores	42
4.3 AÇÕES PARA DESENCORAJAR A OC	43
4.4 MOTIVAÇÕES PARA AC	45
4.4.1 Motivações para AC com todos os entrevistados	47
4.4.2 Motivações para AC com colegas	47
4.4.3 Motivações para AC dos supervisores em relação aos seus subordinados	48
4.4.4 Motivações para AC dos subordinados em relação aos seus supervisores	49
4.5 AÇÕES PARA DESENCORAJAR A AC	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53

5.1 CONCLUSÃO	53
5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	57
5.3 LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	58
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO QUALITATIVO.....	69
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA.....	76
APÊNDICE C – EXEMPLO DE CODIFICAÇÃO.....	77

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Visão Baseada em Conhecimento (VBC) considera o conhecimento como o recurso mais estrategicamente significativo da empresa. Esse recurso é considerado essencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas (GRANT, 1996). “Sem conhecimento, nenhuma organização sobreviveria.” (HENDRIKS; VRIENS, 1999, p. 114), pois a eficiência organizacional está diretamente relacionada ao conhecimento, o que contribui decisivamente para a criação e manutenção de vantagens competitivas (GRANT, 1996; BARNEY, 1991). Desta forma, as organizações investem na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, para obter vantagens competitivas sustentáveis em mercados dinâmicos (TAN; WONG, 2015; WANG; NOE, 2010; GRANT, 1996; SPENDER; GRANT, 1996).

A Gestão do Conhecimento é referida por Krogh (1998, p.133-153) como “identificar e alavancar o conhecimento coletivo em uma organização para ajudar a organização a competir”. Alguns dos benefícios conferidos à gestão efetiva do conhecimento podem ser observados na melhoria de processos e de desempenho, aprendizado organizacional e inovação (KARKOULIAN; HARAKE; MESSARRA, 2010; LEE, 2001; PRUSAK, 1998). O compartilhamento do conhecimento (CC) é considerado o processo de Gestão do Conhecimento mais importante (RAFIQUE, 2017; VELMURUGAN *et al.*, 2010). O CC aumenta o valor coletivo dos ativos intangíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), melhorando o tempo de resposta organizacional, produtividade, aprendizagem e capacidade inovadora (KARKOULIAN; HARAKE; MESSARRA, 2010) e aumentando a eficiência dos processos (AHMAD; KARIM, 2019).

De acordo com Connelly *et al.* (2019), apesar dos esforços para melhorar a transferência de conhecimento nas organizações, o sucesso tem sido ilusório. Em muitos casos, os funcionários não estão dispostos a compartilhar seus conhecimentos, mesmo quando as práticas organizacionais são projetadas para facilitar a transferência (CONNELLY *et al.*, 2012; RIEGE, 2005). Apesar das semelhanças óbvias entre ocultação de conhecimento e falta de compartilhamento de conhecimento, esses construtos foram estabelecidos como diferentes, o fato de alguém não ter compartilhado (por exemplo, por desatenção ou ignorância) não significa que esteja intencionalmente escondendo o conhecimento (ŠKERLAVAJ *et al.*, 2018).

A ocultação de conhecimento definida como a retenção intencional do conhecimento que outros solicitaram (GARCIA; OLIVEIRA; BROHMAN, 2020), pode trazer consequências negativas para as organizações. Por exemplo, Černe *et al.* (2014) identificam a ocultação como

um fenômeno que diminui a criatividade e o potencial inovador. Enquanto o acúmulo de conhecimento é a retenção intencional de um conhecimento não solicitado por outros, mas que se compartilhado poderia ter sido útil (GARCIA; OLIVEIRA; BROHMAN, 2020). A acumulação do conhecimento também pode trazer consequências negativas para a organização.

Conhecer as motivações para os indivíduos ocultarem ou acumularem conhecimento é relevante para que as organizações possam agir e tentar evitar que isso ocorra. Černe *et al.* (2014) e Connelly *et al.* (2012) identificaram a desconfiança em um relacionamento diádico como motivação para a ocultação do conhecimento. Posteriormente, Škerlavaj *et al.* (2018) verificaram que a percepção negativa dos trabalhadores sobre o ambiente do trabalho também pode estimular a ocultação do conhecimento. Outros fatores estudados e apontados como importantes para motivar a ocultação do conhecimento são ambientes de trabalho competitivo, insegurança profissional percebida, falta de reconhecimento, falta de reciprocidade e falta de confiança no próprio conhecimento (JHA; VARKKEY, 2018). Com relação a acumulação do conhecimento, fatores relacionados à falta de incentivos, personalidade e ambiente organizacional (ANAZA; NOWLIN, 2017), poder, autoridade, influência, oportunidades de promoção e o favoritismo dos funcionários (MUQADAS *et al.*, 2017) são algumas das motivações que facilitam a acumulação do conhecimento.

Discussões sobre os antecedentes da ocultação do conhecimento sugerem que em certos contextos (por exemplo, em organizações competitivas ou politizadas) o conhecimento fica oculto não apenas no nível diádico (aquele que solicita o conhecimento e aquele que oculta o conhecimento), mas também entre equipes e subunidades organizacionais (XIONG *et al.*, 2021). O conhecimento das motivações para a ocultação e acumulação de conhecimento pode contribuir para a identificação de ações que possam ajudar os gestores de organizações a aumentar o compartilhamento do conhecimento.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em 2006 uma pesquisa mostrou que 76% dos funcionários esconderam conhecimento de seus colegas (THE GLOBE AND MAIL, 2006). Apesar desse fato não ser novo, ele continua ocorrendo atualmente (CONNELLY *et al.*, 2019). Peng (2013) confirmou a existência de comportamento de ocultação de conhecimento, afirmando que cerca de 46 por cento dos entrevistados em seu estudo aceitaram que haviam apresentado comportamento de ocultação de conhecimento em seu local de trabalho pelo menos uma vez.

Ocultar o conhecimento e acumular o conhecimento são considerados comportamentos indesejáveis que atrapalham o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional (QURESHI; EVANS, 2015). Em alguns estudos, a ocultação e a acumulação do conhecimento são capazes de reduzir o fluxo do conhecimento, e, por conseguinte, enfraquecer o desempenho interpessoal e organizacional (SERENKO; BONTIS, 2016; EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015; CONNELLY *et al.*, 2012; WEBSTER *et al.*, 2008). Essa falha em compartilhar conhecimento pode ser derivada de características individuais, como uma atitude egoísta (STEINEL *et al.*, 2010) ou fatores contextuais, como falta de tempo e de canais apropriados para comunicação, e circunstâncias imprevistas (HUO *et al.*, 2016). Ao mesmo tempo, o acúmulo de conhecimento pode resultar de impedimentos ao compartilhamento ao invés de intenções pessoais, representando uma interrupção no processamento de informações (ANAZA; NOWLIN, 2017). O conhecimento mantido pelo indivíduo está fora de controle da organização (GEOFROY; EVANS, 2017). Offergelt *et al.* (2019) argumentam que mesmo em organizações onde o compartilhamento do conhecimento é norma, a sinalização dos supervisores pode incentivar a ocultação de conhecimento.

A área de pesquisa sobre o compartilhamento do conhecimento ainda enfrenta desafios práticos e teóricos como, por exemplo, a gestão de comportamentos individuais indesejados, como ocultar o conhecimento e acumular conhecimento, que são dois conceitos separados e independentes no âmbito do compartilhamento do conhecimento (KANG, 2016). Falhas do compartilhamento do conhecimento, por exemplo, foram responsáveis por uma perda de US\$ 31,5 bilhões por ano para empresas da Fortune 500 (MYERS, 2015). Além das implicações financeiras, descobriu-se que ocultar o conhecimento gera sentimento de culpa (BURMEISTER; GERPOTT; FASBENDER, 2019) e prejudicam as relações interpessoais nas organizações (CONNELLY *et al.*, 2012). Portanto, é imperativo identificar os fatores que desencadeiam o comportamento de ocultação do conhecimento e acumulação do conhecimento entre os funcionários para que as organizações possam planejar estratégias eficazes para desencorajar essa característica (JHA; VARKEY, 2018).

As pesquisas destacam que a ocultação de conhecimento é um problema sério, diminuindo a produtividade dos funcionários e declínio no volume de negócios (BUTT, 2021). Verifica-se, então, que o conhecimento não compartilhado pode custar caro, resultando em decisões ruins, esforços duplicados, perda de vendas e produtividade, bem como obriga profissionais a dedicar tempo em atividades improdutivas (IDC, 2003).

O compartilhamento do conhecimento coexiste com o não compartilhamento do conhecimento, um fenômeno escassamente investigado no campo da Gestão do Conhecimento (SERENKO; BONTIS, 2016), sendo ainda considerado um tópico relativamente novo (ABDILLAH; WU; ANITA, 2020; BURMEISTER; FASBENDER; GERPOTT, 2019; HOLTEN *et al.*, 2016), demandando mais investigações empíricas (CONNELLY *et al.*, 2019).

A relutância dos funcionários em compartilhar conhecimento com os colegas de trabalho não é um evento incomum no ambiente organizacional (METTLER; WINTER, 2016; WEBSTER *et al.*, 2008). Apesar das consequências negativas que decorrem da obstrução do compartilhamento do conhecimento, e independentemente dos esforços organizacionais para promover uma cultura de compartilhamento ampla, as pessoas ainda resistem a se envolver em práticas de compartilhar (CONNELLY *et al.*, 2012). Como consequência dessa ocultação do conhecimento, a disseminação da inovação será restrita (KANG, 2016). Esta situação motivou estudiosos a analisar como o fluxo de conhecimento é regulado (MESNER; ANDOLŠEK, 2015), por meio de vários conceitos e definições relacionados à ocultação de conhecimento, que ainda é considerado um tema pouco pesquisado na área de compartilhamento do conhecimento (HOLTEN *et al.*, 2016). Embora pesquisas anteriores tenham estabelecido definições e conceitos individuais bem definidos dentro dessa área de assunto (GARCIA; OLIVEIRA; BROHMAN, 2020), ainda não está claro o que motiva ou desencadeia a ocultação ou acumulação do conhecimento nas organizações e o que fazer para desencorajar as mesmas.

Desta forma, a questão de pesquisa proposta é: Quais as motivações para ocultação e acumulação do conhecimento e as ações para desencorajar as mesmas?

1.2 OBJETIVOS

Essa seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as motivações para ocultação e acumulação do conhecimento e as ações para desencorajar as mesmas.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Analisar as motivações para a ocultação e acumulação do conhecimento;
- b) Comparar as motivações para ocultação e acumulação do conhecimento;
- c) Analisar as ações para desencorajar a ocultação e acumulação do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

A falta de colaboração, por exemplo, tem potencial para restringir o fluxo do conhecimento entre profissionais (GHOBADI, 2015), bem como promove dois comportamentos distintos e contraproducentes (KANG, 2016): a ocultação do conhecimento (OC) e a acumulação do conhecimento (AC). Ocultar ou acumular conhecimento são considerados comportamentos indesejáveis que dificultam o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional (QURESHI; EVANS, 2015), uma vez que representam o não compartilhamento de um recurso crucial para estratégias e objetivos em nível individual, coletivo e organizacional (GARCIA, 2020). O compartilhamento do conhecimento permanece problemático (CONNELLY *et al.*, 2019; ALJUWAIBER, 2016).

Há poucas pesquisas sobre os antecedentes da ocultação de conhecimento e os fatores sociais que desencadeiam o comportamento relacionado (XIONG *et al.*, 2021). Poucas pesquisas se concentraram em fatores que inibem o compartilhamento de conhecimento e incentivam os indivíduos a ocultar seu conhecimento (GHANI *et al.*, 2020). Ainda não há um entendimento claro dos fatores estratégicos que levam à ocultação do conhecimento nas organizações e quais desses são os mais críticos (ISSAC; BARAL; BEDNALL, 2020).

De acordo com Garcia; Oliveira; Brohman (2020), onde foi feita uma revisão bibliográfica de literatura, foram selecionados artigos que apresentavam as palavras de busca “*Knowledge Hiding*” ou “*Knowledge Hoarding*” no título, resumo ou palavras-chave: 41 documentos da Web of Science e 50 da Scopus foram encontrados, este levantamento bibliográfico aponta para um interesse crescente por este tema. Uma investigação mais aprofundada é necessária para determinar as motivações para não compartilhar conhecimento (GARCIA; OLIVEIRA; BROHMAN, 2020).

Os colaboradores podem nem sempre estar motivados para compartilhar conhecimento com os outros, assim demandando que os pesquisadores e profissionais especialistas precisem entender os diversos e variados fatores que podem inibir o compartilhamento do conhecimento (HSU; CHANG, 2014). Diante dos argumentos citados, justifica-se a necessidade de novas pesquisas empíricas sobre as motivações para ocultar ou acumular o conhecimento na organização. Entregando assim alternativas gerenciais para que as organizações possam reduzir esses comportamentos indesejados.

Como potencial contribuição acadêmica, destaca-se a expansão do conhecimento sobre ocultação e acumulação do conhecimento, focando nas motivações e potenciais ações para mitigar esses comportamentos indesejados nas organizações no setor de serviço no Brasil. Como potencial contribuição gerencial, este estudo propicia que as empresas sabendo das motivações e ações possam agir proativamente para reduzir a ocultação e acumulação do conhecimento.

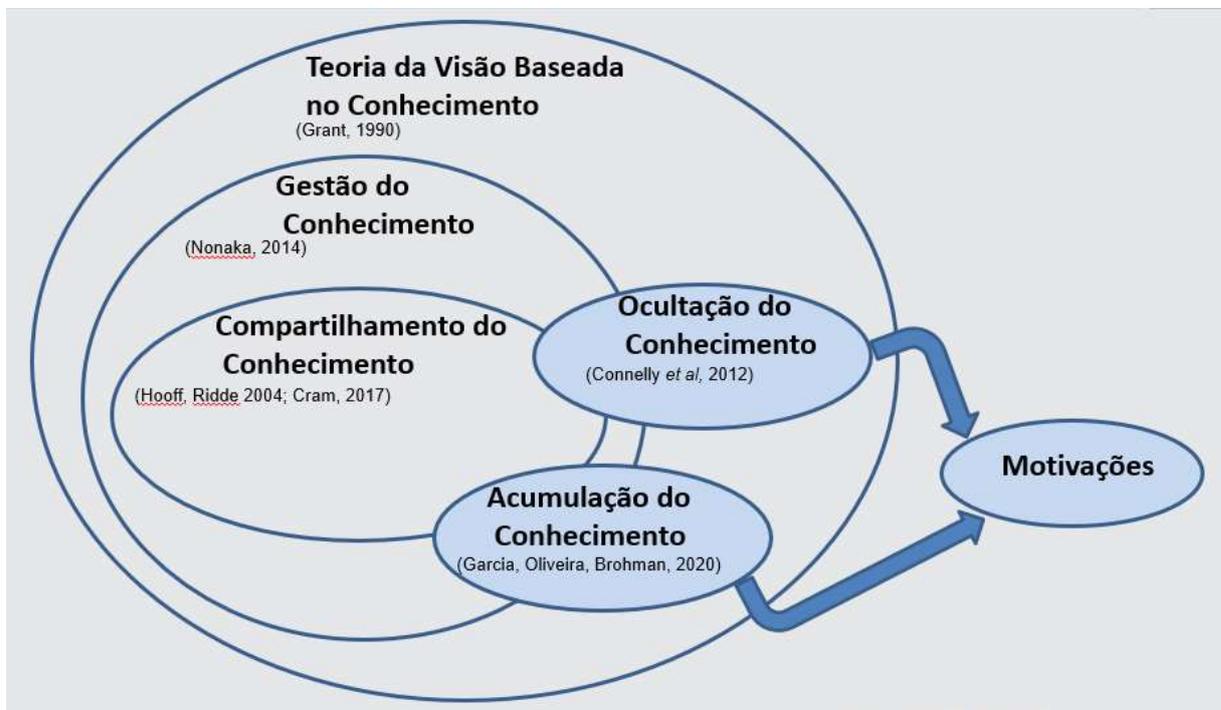
1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este documento está estruturado em cinco capítulos. Na introdução é identificado o tema, o problema de pesquisa, os objetivos: geral e específicos, a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa, as potenciais contribuições, e a estrutura do documento. No capítulo dois é apresentada a revisão de literatura referente aos assuntos envolvidos na pesquisa: Teoria da Visão Baseada em Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento, Ocultação do Conhecimento, Acumulação do Conhecimento e Motivações. No terceiro capítulo é descrita a classificação do método, coleta e análise dos dados, utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. No capítulo 4 é detalhada a análise e discussão dos resultados. No capítulo 5, as conclusões, limitações e sugestões de pesquisas futuras são descritas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O desenvolvimento deste estudo é fundamentado em conhecimentos anteriores referentes a Teoria da Visão Baseada em Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento, Ocultação e Acumulação do Conhecimento e Motivações (Figura 1). Foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) para elaboração deste capítulo, cujos critérios estão detalhados na seção 3.2.

Figura 1 - Estrutura da Revisão de Literatura



Fonte: o autor (2022).

2.1 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO

A teoria da Visão Baseada em Conhecimento (VBC) é originária da literatura da Gestão Estratégica, ela tem como base a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Conner (1991). A teoria da Visão Baseada em Recursos da empresa trata o conhecimento como um recurso genérico (não faz distinção entre diferentes tipos de capacidades baseadas no conhecimento). Enquanto a teoria da Visão Baseada em Conhecimento considera o conhecimento como o recurso mais significativo da

empresa, incluindo cultura, identidade organizacional, políticas, rotinas, documentos, sistemas e funcionários. Em uma perspectiva baseada no conhecimento, o conhecimento organizacional é o principal recurso estratégico da empresa e a base para o sucesso competitivo (GRANT, 1996; KOGUT; ZANDER, 1992, SPENDER; GRANT, 1996).

A Visão Baseada em Conhecimento questiona tendências contemporâneas na gestão corporativa. A principal força motriz por trás da reestruturação corporativa e mudança estratégica tem sido a busca pela maximização do valor para o acionista e maior poder do acionista. Se o principal recurso da empresa é o conhecimento, se o conhecimento é propriedade dos funcionários, se a maior parte desse conhecimento só pode ser exercido por indivíduos, então, os fundamentos teóricos da abordagem de valor para o acionista é desafiada (GRANT, 1996). O conhecimento é necessário para uma organização permanecer viva (HENDRIKS; VRIENS, 1999). As empresas contam com funcionários que detêm conhecimento para atingir os objetivos organizacionais (BROWN; DUGUID, 1991), e “novos conhecimentos sempre começam com o indivíduo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1996, p. 164).

Os benefícios do conhecimento organizacional poderiam ser alcançados através de mecanismos de gerenciamento capazes de viabilizar que o conhecimento seja encontrado, acessado, utilizado e principalmente compartilhado, para que novos conhecimentos sejam criados ciclicamente (BOLLINGER; SMITH, 2001). Uma estratégia eficaz de Gestão do Conhecimento pode ser o caminho (GARCIA, 2020).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC), enquanto disciplina, surgiu na década de 1990 quando a economia baseada no conhecimento começou a tomar grandes proporções, gerando a necessidade em executivos de entender como suas organizações lidavam com o conhecimento (SERENKO, 2013; HANSEN, NOHRIA; TIERNEY, 1999). A GC tornou-se relevante após a transformação das economias baseadas em recursos naturais em economias baseadas em recursos intelectuais, estimulando uma análise mais profunda sobre o papel do conhecimento nos processos de negócios (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação de conhecimento são atividades de GC (BHATT, 2001). Lidando com o conhecimento interno e externo das organizações, tornou-se um dos métodos de gerenciamento mais discutidos na literatura

(INKINEN, 2016). Para trabalhar melhor, mais rápido, reutilizando as melhores práticas e evitando o desperdício da força de trabalho e da duplicação de conhecimentos, o processo de GC é aplicado para capturar, estruturar, armazenar, usar, gerenciar e compartilhar sistematicamente o conhecimento em toda a organização, aumentando seu valor comercial e institucional (DALKIR, 2005).

No ambiente organizacional, a criação e conversão do conhecimento (tácito para tácito, tácito para explícito, explícito para explícito e explícito para tácito) (NONAKA, 1994; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000) ocorrerão por meio de mecanismos de GC, como por exemplo as comunidades de prática (ALJUWAIBER, 2016) e as bases de conhecimento na internet, popularmente conhecidas como *wikis* (BIBBO *et al.*, 2012).

A GC está relacionada à produtividade, flexibilidade e competitividade (MÅRTENSSON, 2000), englobando diferentes processos e gerando variados resultados (CHING *et al.*, 2000; PAN; SCARBROUGH, 1999).

O sucesso da GC e das atividades centradas no conhecimento dependem da vontade das pessoas em compartilhar seus conhecimentos (HISLOP, 2003). Embora esse comportamento desejado não esteja isento de barreiras e resistências, é através do Compartilhamento do Conhecimento que poderá ocorrer a criação e a aplicação de novos conhecimentos, e, por conseguinte, uma contribuição decisiva para o desempenho organizacional (WANG; WANG, 2012; WANG; NOE, 2010).

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O Compartilhamento do Conhecimento (CC) é um dos processos que compõe a GC. Embora exista alguma variação com relação ao número e ao nome dos processos de GC, eles envolvem quatro etapas que são a criação, armazenamento, compartilhamento (ou transferência) e o uso do conhecimento (ANAND; SINGH, 2011; LEE, 2001; ALAVI; LEIDNER, 2001). O CC é definido como "o processo onde os indivíduos trocam mutuamente seu conhecimento (implícito e explícito) e, em conjunto, criam novos conhecimentos" (HOOFF; RIDDER, 2004, p. 118).

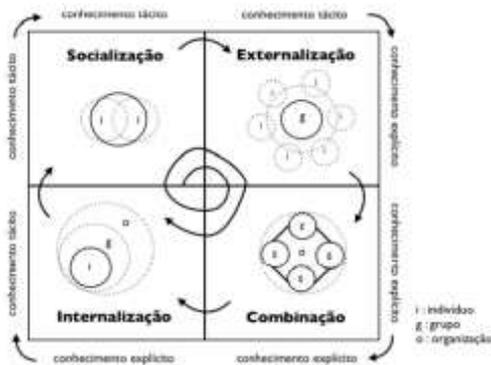
O CC é um componente integral da gestão do conhecimento que ajuda a transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional e a melhorar o desempenho da empresa (FOSS; HUSTED; MICHAILOVA, 2010). No entanto, a mera implementação do CC

pode não garantir melhorias no desempenho empresarial, em uma pesquisa verificou-se que compartilhar conhecimento na forma de documentos eletrônicos economizou tempo, mas não melhorou a qualidade do trabalho (HAAS; HANSEN, 2007). E, compartilhar conselhos pessoais melhorou a qualidade do trabalho mas não economizou tempo (HAAS; HANSEN, 2007).

O CC refere-se ao processo de transmissão, comunicação, interação e coordenação de conhecimento ou experiência que ajuda a melhorar a produtividade organizacional, capacidade de absorção e inovação, e sustentar vantagem competitiva (WANG *et al.*, 2014). Pesquisas recentes enfocam a distinção entre CC explícito e tácito e o impacto sobre o desempenho da empresa (WANG; WANG, 2012; WANG *et al.*, 2014), utilizando a tipologia de conhecimento e a teoria de criação de conhecimento (NONAKA, 1994). CC explícito é o processo de compartilhamento de conhecimento codificado que pode ser capturado e transmitido dentro de uma organização. Esse conhecimento pode aparecer em documentos e relatórios, procedimentos e políticas ou manuais (HISLOP, 2003). Por outro lado, CC tácito se refere ao compartilhamento de conhecimento que os indivíduos possuem, mas é difícil de expressar em forma simbólica ou escrita. Assim, o conhecimento tácito relaciona-se com as experiências e competências, entendimentos, insights e intuições incomuns e conhecimento de mais do que podemos dizer. O conhecimento tácito é considerado estratégico do ponto de vista organizacional, pois o fato de ter uma característica mais exclusiva faz com que ele possa se tornar um diferencial na geração de inovação e vantagem competitiva (PÉREZ-LUÑO *et al.*, 2011; NONAKA, 1994).

Nonaka (1994) definiu a espiral do conhecimento, também chamado de Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), que mostra as interações entre os conhecimentos tácito e explícito. Esse conceito foi expandido no trabalho de Nonaka e Konno (1998). A Figura 2 mostra a espiral e suas dimensões.

Figura 2 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p.43).

O processo de CC pode acontecer no nível do indivíduo e no nível coletivo, este podendo dar-se por meio de grupos ou organizações (LEE, 2001). O compartilhamento no nível do indivíduo refere-se a troca entre colegas, por exemplo, para que alguma atividade seja feita de forma mais eficiente; já o compartilhamento organizacional caracteriza-se pela captura, organização, e reutilização de conhecimento, disponibilizando-o para o negócio (LIN, 2007). Em se tratando de organizações, a amplitude do compartilhamento pode ocorrer dentro de uma organização, intraorganizacional; ou além das fronteiras organizacionais, interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O compartilhamento intraorganizacional pode dar-se dentro do mesmo time, ou entre diferentes times, dentro da mesma área ou entre áreas.

O processo do compartilhamento é visto por diversos autores como crítico e vital nas organizações, pois a combinação de conhecimentos que acontece por meio do compartilhamento ajuda a criar novas ideias e a alavancar esse importante patrimônio que é o conhecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2015; SHARMA; SINGH, 2012; CABRERA; CABRERA, 2002; ARGOTE; INGRAM, 2000). Embora as práticas de compartilhamento devam ser onipresentes em um ambiente colaborativo intensivo em conhecimento, elas nem sempre ocorrem em ambientes organizacionais (ALJUWAIBER, 2016), pois as pessoas podem estar inclinadas a esconder o que sabem (CONNELLY *et al.*, 2012).

O campo do CC ainda enfrenta desafios práticos e teóricos - por exemplo, a gestão de comportamentos individuais indesejados, como ocultar o conhecimento e acumular conhecimento, que são dois conceitos separados e independentes no âmbito do CC (KANG, 2016).

2.4 OCULTAÇÃO DO CONHECIMENTO

A obstrução do CC ocorre a partir de situações específicas, levando em consideração que o indivíduo possui o conhecimento para compartilhar. Quando quem poderia compartilhar não deseja investir tempo para transmitir o que sabe (LEE; KIM; HACKNEY, 2011), por exemplo, o fluxo do conhecimento será reduzido. Adicionalmente, ao tentar evitar algum tipo de exposição, comprometimento ou ainda quando não se deseja criar dependência dos colegas por mais conhecimento (HUSTED; MICHAILOVA, 2002), aquilo que for solicitado poderá, eventualmente, ser sonegado.

O não compartilhamento que ocorre na sequência de uma explícita requisição por conhecimento, foi classificado como um tipo de comportamento disfuncional que acontece no contexto organizacional (TRUSSON; HISLOP; DOHERTY, 2017). A Ocultação do Conhecimento (OC) é considerada um comportamento comum e recorrente no ambiente de trabalho (ZHANG; MIN, 2019; XIAO; COOKE, 2018), com enorme potencial para prejudicar a performance organizacional (ČERNE *et al.*, 2014) e as relações humanas (ABDILLAH *et al.*, 2020; HERNAUS *et al.*, 2019; SINGH, 2019).

De acordo com Connelly *et al.* (2012), a OC se manifesta por meio de três comportamentos diferentes: evasivo, racionalizado e “fingindo de bobo”. Cada uma dessas facetas é operacionalizada através de um comportamento específico. O evasivo ocorre quando o indivíduo diz que irá fornecer, mas não fornece o conhecimento. O racionalizado apresenta um nível menor de dissimulação, na medida em que o indivíduo fornece uma justificativa (não verdadeira) para não compartilhar o que ele sabe. A ocultação que se reveste de uma aparente ignorância (quando quem sabe finge-se de bobo) tem objetivo de evitar o CC ao solicitante alegando falsamente o desconhecimento.

Sendo considerado um comportamento com grande potencial de disseminação social (ARAIN *et al.*, 2020) e capaz de produzir sérias implicações no âmbito interpessoal e organizacional, a OC foi associada, em estudos prévios, a variadas decorrências: barreira para a prosperidade, inclusive para seus perpetradores (JIANG *et al.*, 2019), redução da criatividade (BOGILOVIĆ; ČERNE; ŠKERLAVAJ, 2017; RHEE; CHOI, 2017; ČERNE *et al.*, 2014), encolhimento de iniciativas inovadoras (ČERNE *et al.*, 2017), prejuízo do desempenho individual (WANG *et al.*, 2018), aumento da desconfiança interpessoal (CONNELLY *et al.*, 2012) e deterioração das relações sociais (CONNELLY; ZWEIG, 2015). Ainda pouco investigada, foi sugerida a relação entre determinados traços psicológicos e a intenção de

ocultar (PAN *et al.*, 2018). No que tange ao ambiente de trabalho, dependendo de qual é a percepção dos colaboradores acerca das políticas organizacionais, a intenção de ocultar pode aumentar (IGALLA; EDELENBOS; MEERKERK, 2019).

O comportamento de ocultar o conhecimento é desencadeado por outros fatores que não motivam o comportamento de compartilhamento de conhecimento, pois ambos não são extremos opostos de um continuum (CONNELLY *et al.*, 2012; CONNELLY; ZWEIG, 2015; TSAY *et al.*, 2014). Explorar os fatores que contribuem para o comportamento de ocultação do conhecimento esclarecerá por que as iniciativas de gestão do conhecimento das organizações falham em produzir os resultados desejados (WEBSTER *et al.*, 2008). Traços de personalidade (consciência, abertura à experiência, etc.), por exemplo, são uma entre várias características que influenciam comportamentos de ocultação de conhecimento (WEBSTER *et al.*, 2008).

Além desses atributos que naturalmente o destacam entre comportamentos indesejáveis, a OC ainda colabora para a compreensão do fluxo do conhecimento entre os indivíduos (GAGNÉ *et al.*, 2019), sendo assim, fundamental para o presente estudo.

Geofroy e Evans (2017) sugeriram que uma organização pode controlar o comportamento de ocultação de conhecimento entre os funcionários, promovendo um ambiente de confiança. Serenko e Bontis (2016) afirmam que a cultura organizacional positiva (ou seja, norma de compartilhamento de conhecimento, presença de confiança social, equidade, justiça, etc.) reduz o comportamento de ocultar o conhecimento, pois os funcionários em tal cultura tendem a sentir uma obrigação moral para com sua organização e colegas de trabalho.

2.5 ACUMULAÇÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento tem um grande potencial para buscar poder, sucesso e status para os indivíduos que o possuem (FOUCAULT, 1980; TOWNLEY, 1994). Os indivíduos podem aumentar seu valor construindo poder de especialista sobre as bases da acumulação de conhecimento relevante (HINKIN; SCHRIESHEIM, 1989) dos quais são os únicos proprietários.

A Acumulação do Conhecimento (AC) define um tipo de retenção, com viés oportunista (HOLTEN *et al.*, 2016) e menor grau de intencionalidade sobre uma acumulação de conhecimentos não solicitados. A AC, com expressivo viés negativo no âmbito das relações interpessoais (HANSEN, 2011), é considerada uma das questões fundamentais a serem

encaminhadas nas organizações atualmente (BILGINOĞLU, 2019), pois impacta negativamente no fluxo do conhecimento. A AC é um dos principais sintomas do enfraquecimento de propósitos coletivos em um grupo que utiliza conhecimento intensivamente (GARCIA, 2020).

Como um comportamento oportunista, a AC deve permanecer escondida dos colegas porque seu reconhecimento pode muito bem levar a sentimentos de desconfiança e estimular ações recíprocas (ČERNE *et al.*, 2014). Uma vez percebida, a acumulação induz a retirada do apoio social e do respeito, causando sanções sociais e efeitos negativos no desempenho individual do trabalho (DYER; CHU, 2011).

Segundo Husted e Michailova (2002), existem algumas razões para a AC entre os membros de uma organização: proteção da competência individual, relutância em gastar tempo com o CC, medo de hospedar parasitas do conhecimento, evitar exposição, aversão à incerteza e conformidade com a hierarquia e poder formal. Ao mesmo tempo, a propriedade e o controle do conhecimento geram poder de barganha por meio da dependência de colegas que precisam de conhecimento (INKPEN; BEAMISH, 1997; CONGER; KANUNGO, 1988). As pessoas que possuem o conhecimento que é importante para os outros acabam ganhando notoriedade entre colegas de trabalho, e passam a utilizar um poder de negociação para trocar um conhecimento acumulado por recursos ou vantagens que possam ser úteis para alcançar objetivos pessoais (EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015). Visando esse tipo de retorno, quem acumula age estrategicamente conforme seus próprios interesses.

A AC foi também associada a benefícios de natureza individual, na medida em que a AC não compartilhados promoveria, de alguma forma, o repertório de recursos intangíveis que o indivíduo dispõe para competir no grupo em que atua profissionalmente. Muqadas *et al.* (2017) destacaram favoritismo e a obtenção de vantagens inerentes à empregabilidade ou estabilidade profissional dentre esses benefícios que motivam a prática da AC. Paralelamente, o CC sofre redução, pois a AC acaba sendo percebida como um tipo de hostilidade às práticas de compartilhamento, podendo ser mensurada numa escala de menor a maior intensidade, com base nas atitudes e comportamentos do indivíduo frente a transmissão voluntária de conhecimentos (HUSTED; MICHAILOVA, 2002).

Embora destrutivo sob a perspectiva da organização, AC é uma decisão intrinsecamente individual (HUSTED; MICHAILOVA, 2002). “A proteção das vantagens competitivas individuais é uma dessas razões” (HUSTED *et al.*, 2012, p. 756) para a referida tomada de decisão. Acumular é comportamento racional que parece beneficiar alguns interesses

individuais; no entanto, prejudica os objetivos da empresa em relação ao CC, fluxo de informações e aprendizado organizacional (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003) e certamente criará obstáculos importantes para um GC eficaz (FARAJ; SPROULL, 2000).

2.6 MOTIVAÇÕES PARA OCULTAÇÃO E ACUMULAÇÃO DO CONHECIMENTO

As organizações só podem gerenciar efetivamente o conhecimento individual ou de um grupo quando esse conhecimento está traduzido para conhecimento organizacional. Por isso, é importante estudar os fatores que promovem ou impedem que o conhecimento seja compartilhado entre grupos ou organizações (HOOFF; RIDDER, 2004).

As motivações são fatores determinantes para o comportamento e deriva da vontade de atingir resultados bons e evitar resultados ruins (DECI; RYAN, 1987). Existem dois tipos de motivação: a extrínseca, ou seja, motivações guiadas por resultados (como benefícios ou prêmios), e a intrínseca, guiada pelo prazer ou satisfação que o indivíduo sente ao realizar determinada atividade (LOCKE, 1975). Quando ambas as motivações (extrínseca e intrínseca) são combinadas, maximizam o desempenho das pessoas (CAMERON; PIERCE, 1994). Diferentes motivações, tanto intrínsecas como extrínsecas, são fatores importantes para o comportamento de compartilhamento do conhecimento (LIN, 2007; OSTERLOH; FREY, 2000).

De acordo com Lin (2007), a motivação foi identificada como uma determinante chave do comportamento geral, comportamento de aceitação de tecnologia da informação, e comportamento relacionado ao trabalho, havendo indícios de que ela é o gatilho principal para o CC. A Teoria da Motivação fornece uma grande compreensão de como as pessoas se comportam e o que as motiva (MA; ZHANG; DING, 2020). Gagné *et al.* (2019) sustentaram que o compartilhamento e a ocultação de conhecimento podem ter motivações diferentes. Connelly *et al.* (2012) apontou que a ocultação de conhecimento pode ser motivada por uma série de razões diferentes (por exemplo, pró-social, instrumental, preguiça, etc.). Considerando que a Teoria da Motivação pode fornecer uma maior compreensão de como as pessoas se comportam e o que as motiva (MA; ZHANG; DING, 2020), este estudo opta pela teoria da motivação para explicar o que motiva os funcionários a ocultar e acumular seus conhecimentos.

Dada a relevância do tema, é possível encontrar vasta literatura buscando identificar antecedentes para a realização do CC (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012;

WHITERSPOON *et al.*, 2013; NISAR *et al.*, 2019; HASMATH; HSU, 2020). No entanto, existe pouca literatura sobre as motivações para o Não Compartilhamento do Conhecimento (GARCIA, 2020).

A falta de motivação, o baixo comprometimento, a menor dedicação e uma produtividade reduzida são exemplos de ameaças a toda a empresa, e surgem para compensar a percepção de injustiças de caráter distributivo, processual, interpessoal ou informacional, as quais podem ser sentidas no local de trabalho (CROPANZANA; BOWEN; GILLILAND, 2007; NOWAKOWSKI; CONLON, 2005; COHEN-CHARASH; YOCHI; SPECTOR, 2001; ADAMS, 1965). O Quadro 1 apresenta um resumo de conceitos de ocultação do conhecimento e acumulação do conhecimento.

Quadro 1 - Comportamentos Indesejados no Local de Trabalho

Conceito	Características	Referências
<i>Ocultação do Conhecimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento é oculto; • O conhecimento não é necessariamente acumulado; • Conhecimento é solicitado; • A ação é intencional; • Não se destina necessariamente a prejudicar outra pessoa. 	(ČERNE <i>et al.</i> , 2014; CONNELLY <i>et al.</i> , 2012)
<i>Acumulação do Conhecimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento é oculto; • O conhecimento é acumulado; • Conhecimento não é solicitado; • A ação é intencional e estratégica; • Não necessariamente visando ganhos pessoais; • Não se destina necessariamente a prejudicar outra pessoa; • Forma menos intencional de ocultação. 	(EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015; LEE; KIM; HACKNEY, 2011; WEBSTER <i>et al.</i> , 2008; HISLOP, 2003)

Fonte: Garcia (2020, p. 35).

Existem motivações que influenciam positivamente a OC do indivíduo. Isto é, aumenta a motivação de ocultar conhecimento. E, motivações que influenciam negativamente a OC, diminui a motivação de ocultar conhecimento. Na RSL realizada foram identificadas diversas motivações que facilitam a OC como, por exemplo, a falta de confiança, propriedade psicológica, supervisão abusiva, territorialidade, etc. Já o comprometimento profissional, conhecimento percebido, moral, disposição para ajudar são motivações que diminuem a OC.

Os supervisores desempenham um papel fundamental na construção da carreira e do autoconceito dos subordinados (LAU *et al.*, 2014). Quando os subordinados percebem que são

importantes para os supervisores, eles também retribuem seguindo os padrões internos de suas funções de trabalho (LIU *et al.*, 2011). Por outro lado, a supervisão abusiva é um fator crítico para incorrer em comportamentos disfuncionais dos subordinados, que podem ser prejudiciais para as organizações (WANG *et al.*, 2021). Os subordinados sob supervisão abusiva tendem a perceber demandas emocionais além do que podem suportar durante as interações interpessoais, resultando em exaustão emocional (CONNELLY *et al.*, 2014).

Conforme Wang *et al.* (2021), há evidências de que os efeitos negativos da supervisão abusiva não afetam apenas a relação entre supervisor e subordinado, mas também influenciam as interações da equipe. O Quadro 2 apresenta a relação de motivações para a OC a nível do indivíduo.

Quadro 2 - Motivações para a Ocultação do Conhecimento a nível Indivíduo

Motivações para OC	Influência	Método	Referência
comprometimento profissional	-	Quanti, Quali	(GHANI <i>et al.</i> , 2020; BUTT, 2020)
conhecimento percebido	-	Quanti	(HUO <i>et al.</i> , 2016)
moral	-	Quanti	(BUTT, 2020; ZHAO; LIU, 2021)
intercâmbio líder-membro	-	Quanti	(BABIĆ <i>et al.</i> , 2019)
disposição para ajudar	-	Quanti	(ARENDET; KUGLER; BRODBECK, 2021)
falta de confiança interpessoal	+	Quali, Quali, Quali, Quali, Quali, Quali, Quali, Quali	(BUTT, 2020; BUTT; AHMAD; SHAH, 2020; BUTT, 2019), (BUTT; AHMAD; SYED, 2020; CONNELLY <i>et al.</i> , 2012; ČERNE <i>et al.</i> , 2014; JHA; VARKKEY, 2018; NAGPAL; KUMAR; KHATRI, 2017)
propriedade psicológica	+	Quanti, Quanti, Quali, Quali, Quali, Quali	(MEN <i>et al.</i> , 2020), (HUO <i>et al.</i> , 2016; XIA <i>et al.</i> , 2019; LADAN; NORDIN; BELA, 2017; ANAND; CENTOBELLI; CERCHIONE, 2020; CY, 2021)
supervisão abusiva	+	Quanti, Quanti, Quanti, Quanti, Quanti	(FENG; WANG, 2019; JAHANZEB <i>et al.</i> , 2019; GHANI <i>et al.</i> , 2020; RASHEED <i>et al.</i> , 2020; SARWAR; MUHAMMAD; SIGALA, 2021)
territorialidade	+	Quanti, Quanti, Quanti, Quanti	(HUO <i>et al.</i> , 2016; LI; XU; MEN, 2020; LI <i>et al.</i> , 2020; GARG <i>et al.</i> , 2021)
lealdade mútua	+	Quali	(BUTT; AHMAD; SYED, 2020)
interação limitada	+	Quali	(BUTT; AHMAD; SYED, 2020)
status no local de trabalho	+	Quanti	(LIU; ZHU; LAM, 2020)
conflito interpessoal no trabalho influencia	+	Quanti, Quanti, Quanti	(LOSADA; PENA; SANCHEZ, 2020; ALAM <i>et al.</i> , 2021)
fofoca negativa no local de trabalho	+	Quanti, Quanti	(YAO; LUO; ZHANG 2020; KHAN <i>et al.</i> , 2021)
comportamento contraproducente	+	Quanti	(WENG, 2020)
indispensabilidade	+	Quali	(BUTT, 2019)
segurança no emprego	+	Quali	(BUTT, 2019)
conjunto diferente de preditores interpessoais	+	Quali	(CONNELLY <i>et al.</i> , 2012)
provar a orientação de objetivos	+	Quanti	(RHEE; CHOI, 2017)
inteligência cultural	+	Quanti	(BOGILOVIC; ČERNE; SKERLAVAJ, 2017)
falta de reciprocidade	+	Quali, Quali	(KUMAR; VARKKEY, 2018; BUTT; AHMAD; SHAH, 2021; YANG; YOUNG-CHAN, 2021)
falta de confiança no próprio conhecimento	+	Quali	(JHA; VARKKEY, 2018)
insegurança profissional percebida	+	Quanti	(FENG; WANG, 2019)
nível de incivildade no local de trabalho	+	Quanti	(ARSHAD; ISMAIL, 2018)
traços de personalidade	+	Quali	(NAGPAL; KUMAR; KHATRI, 2017; XIA <i>et al.</i> , 2021)
inteligência emocional	+	Quali	(NAGPAL; KUMAR; KHATRI, 2017)
insegurança no trabalho	+	Quali	(KUMAR; VARKKEY, 2018)
motivadas pela situação	+	Quali	(ANAND; CENTOBELLI; CERCHIONE, 2020)
orientado pela identidade e pelas tempestades	+	Quali	(ANAND; CENTOBELLI; CERCHIONE, 2020)
desidentificação organizacional	+	Quanti	(JAHANZEB <i>et al.</i> , 2020)
tempo de casa na empresa	+	Quali	(ISSAC; BARAL; BEDNALL, 2020)
distancia do poder	+	Quali, Quali	(ISSAC; BARAL; BEDNALL, 2020; LABAFI; ISSAC; SHEIDAE, 2021)
síndrome de burnout	+	Quanti, Quanti	(ALI <i>et al.</i> , 2020; ALI <i>et al.</i> , 2021)
desempenho inferior	+	Quanti	(JAHANZEB <i>et al.</i> , 2020)
características do conhecimento	+	Quanti	(WEI; QINGPU, 2014)
inveja	+	Quali	(ZAKARIYA; BASHIR, 2020)
falta de dignidade e respeito	+	Quali	(LANKE, 2018)
liderança ética	+	Quanti	(ANSER <i>et al.</i> , 2021)
tipo de conhecimento	+	Quali	(REZWAN; TAKAHASHI, 2021)

Legenda: o sinal positivo na coluna influência indica que a motivação aumenta a ocultação do conhecimento, e o negativo a diminui.

Fonte: o autor (2022).

Na RSL também foram encontradas motivações que aumentam ou diminuem a OC em pesquisas a nível organizacional. A sobrecarga de trabalho, o clima motivacional de domínio, ambiente de trabalho competitivo são motivações que podem aumentar a OC. Enquanto a liderança ética, criatividade da equipe e justiça interacional são motivações que podem diminuir a OC.

Alguns estudos sobre GC exploraram os efeitos da OC de cima para baixo nos resultados do trabalho, e descobriram que a OC dos supervisores estava negativamente associada ao desempenho das próprias tarefas (SINGH, 2019), comportamento de cidadania e comportamento de trabalho inovador dos subordinados (ARAIN *et al.*, 2020).

Arain *et al.* (2020) defendem que a ocultação do conhecimento entre a gestão top-down (relacionamento formal e informal entre supervisores e seus subordinados na execução das funções e deveres para atingir metas de negócios) tem um forte potencial para impactar negativamente a capacidade dos supervisores de explorar e gerar novas ideias, implementar mudanças, aplicar novos conhecimentos ou melhorar processos para melhorar o desempenho e a compreensão pessoal e/ou empresarial. De fato, quando a alta administração oculta deliberadamente o conhecimento de seus subordinados, isso pode eventualmente prejudicar a capacidade dos funcionários de contribuir com o melhor de seu potencial (Cerne *et al.*, 2014; Connelly *et al.*, 2012; Peng, 2013). A OC entre a gerência sênior e a júnior também foi identificado como uma área que exige mais pesquisas (Cerne *et al.*, 2014; Connelly e Zweig, 2015; Connelly *et al.*, 2012; Peng, 2013).

Butt e Ahmad (2019) definiram um modelo teórico (*top-down*) nas empresas, com motivações a nível individual, interpessoal e organizacional. Os antecedentes a nível individual são: indispensabilidade, perspectiva de carreira, seguro desemprego, medo de avaliação e expectativa de resultados (evitar resultados prejudiciais ou benefício pessoal). Os antecedentes a nível interpessoal são: falta de relacionamentos pessoais (aversão pessoal ou déficit de confiança), reciprocidade e competição. E, os antecedentes a nível da empresa são: restringir a alta administração e normas que escondem o conhecimento. O Quadro 3 apresenta a relação de motivações para a OC a nível organizacional.

Quadro 3 - Motivações para a Ocultação do Conhecimento, nível organizacional

Motivações para OC	Influência	Método	Referência
criatividade da equipe	-	Quanti, Quali	(BARI <i>et al.</i> , 2019; ZAKARIYA; BASHIR, 2020)
liderança ética	-	Quanti, Quanti	(MUHAMMAD <i>et al.</i> , 2020; MEN <i>et al.</i> , 2020)
justiça interacional	-	Quanti	(GHANI <i>et al.</i> , 2020)
motivação pró-social coletiva	-	Quanti	(BABIĆ <i>et al.</i> , 2019)
envolvimento dos funcionários de serviços	-	Quanti	(MUHAMMAD <i>et al.</i> , 2020)
dimensões culturais	-	Quali	(BARI <i>et al.</i> , 2019; ZAKARIYA; BASHIR, 2020)
redução da cadeia de comando	-	Quali	(ATIF, 2020)
desenvolvimento da interação informal entre os gestores	-	Quali	(ATIF, 2020)
introdução e implementação política de incentivo	-	Quali	(ATIF, 2020)
uso de mídia social pública relacionada ao trabalho	-	Quanti	(MA; ZHANG; DING, 2020)
clima motivacional de domínio	+	Quanti, Quanti	(ČERNE <i>et al.</i> , 2017; BARI <i>et al.</i> , 2019)
ambiente de trabalho competitivo	+	Quali, Quanti	(KUMAR; VARKEY, 2018; PAN; ZHANG, 2014)
perspectivas de carreira	+	Quali	(BUTT, 2019)
permissões restritas por parceiros de negócios	+	Quali	(BUTT, 2019)
maiores lucros próprios	+	Quali	(BUTT, 2019)
conjunto diferente de preditores organizacionais.	+	Quali	(CONNELLY <i>et al.</i> , 2012)
interdependência de tarefas	+	Quanti	(ČERNE <i>et al.</i> , 2017)
autonomia de decisão	+	Quanti	(ČERNE <i>et al.</i> , 2017)
dependência da tarefa em equipe	+	Quanti	(HUO <i>et al.</i> , 2016)
sobrecarga de trabalho, pressão do tempo	+	Quanti, Quanti, Quanti, Quanti	(ŠKERLAVAJ; CONNELLY; ČERNE; DYSVIK, 2018; REZWAN; TAKAHASHI; MAI, 2021; SOFYAN; DE CLERCQ; SHANG, 2021; KMIECIK, 2021)
falta de reconhecimento	+	Quali	(KUMAR; VARKEY, 2018)
pressões externa	+	Quanti	(GAGNÉ <i>et al.</i> , 2019)
impulsionado pelo desempenho e pela concorrência	+	Quali	(ANAND; CENTOBELLI; CERCHIONE, 2020)
impulsionado pela hostilidade	+	Quali	(ANAND; CENTOBELLI; CERCHIONE, 2020)
assédio moral no local de trabalho	+	Quanti	(YAO; LUO; ZHANG 2020)
promessas organizacionais não cumpridas	+	Quanti	(JAHANZEB <i>et al.</i> , 2020)
regulamentação organizacional	+	Quanti	(WEI; QINGPU, 2014)
hierarquia	+	Quanti	(PENG <i>et al.</i> , 2021)
injustiça organizacional	+	Quanti	(JAHANZEB; DE CLERCQ; FATIMA, 2021)
política organizacional	+	Quanti, Quali	(ARAIN; STROLOGO; DHIR, 2021; PEREIRA; MOHIYA, 2021)

Legenda: o sinal positivo na coluna influência indica que a motivação aumenta a ocultação do conhecimento, e o negativo diminui.

Fonte: o autor (2022).

O comprometimento profissional, a criatividade em equipe e a liderança ética foram as principais motivações testadas por método de pesquisa quantitativo encontrados na RSL. Foram encontradas motivações que aumentam ou diminuem a AC em pesquisas a nível do indivíduo ou organizacional. O tipo de personalidade, o nível de especialização, o poder são algumas das motivações encontradas da RSL. No Quadro 4 foi verificado que só foram encontradas motivações que aumentam a AC a nível de indivíduo e quais foram estudadas.

Quadro 4 - Motivações para a Acumulação do Conhecimento a nível do indivíduo

Motivações para AC	Influência	Método	Referência
personalidade	+	Quanti, Quali	(MATHEW <i>et al.</i> , 2012)
nível de especialização	+	Quanti	(SU, 2020)
poder	+	Quali	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
autoridade	+	Quali	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
influência	+	Quali	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
favoritismo	+	Quali	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)

Legenda: o sinal positivo na coluna influência indica que a motivação aumenta a ocultação do conhecimento, e o negativo diminui.

Fonte: o autor (2022).

A falta de incentivos, aumentar a importância (valor pessoal) e ambiente organizacional são motivações que influenciam positivamente na AC. Duas motivações foram identificadas como menor influência para a AC, sendo elas medida quantitativamente e qualitativamente. O Quadro 5 relaciona as motivações que aumentam ou diminuem a AC a nível organizacional.

Quadro 5 - Motivações para a Acumulação do Conhecimento a nível organizacional

Motivações para AC	Influência	Método	Referência
falta de incentivos	+	Quanti	(ANAZA; NOWLIN, 2017)
aumentar a importância (valor pessoal)	+	Quali	(NCOYINI; CILLIERS, 2020)
ambiente organizacional	+	Quanti	(ANAZA; NOWLIN, 2017)
centralidade de intermediação na rede social	-	Quanti	(SU, 2010)
oportunidades de promoção	-	Quali	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)

Legenda: o sinal positivo na coluna influência indica que a motivação aumenta a ocultação do conhecimento, e o negativo diminui.

Fonte: o autor (2022).

Nessa linha de motivações indesejadas, o presente estudo estará direcionado a analisar os fenômenos potencialmente disfuncionais: Ocultação do Conhecimento e Acumulação do Conhecimento (EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015; CONNELLY *et al.*, 2012; WEBSTER *et al.*, 2008). Ambos com predomínio no ambiente organizacional em relação a outros comportamentos indesejáveis (JIANG *et al.*, 2019; BILGINOĞLU, 2019).

3 MÉTODO

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Na seção 3.1 é apresentada a classificação da pesquisa e o desenho de pesquisa. Nas seções subsequentes são explicadas as fases da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO

Esta pesquisa adota o paradigma interpretativista, que de acordo com Saunders *et al.* (2019) é quando o foco é na narrativa, considerando em geral pequenas amostras. A abordagem da pesquisa é indutiva, onde os dados são coletados para o desenvolvimento de um framework ou teoria (SAUNDERS *et al.*, 2019). A pesquisa é classificada como qualitativa, com a finalidade de analisar as motivações e ações para desencorajar a ocultação e a acumulação do conhecimento, considerando a possibilidade de que elas sejam influenciadas pela posição hierárquica (supervisores ou supervisionados). A pesquisa qualitativa visa explicar fenômenos sociais analisando as experiências dos indivíduos e permite compreender a forma como eles atuam e constroem o mundo que os rodeia (GIBBS, 2009). A pesquisa é exploratória, com o intuito de prover compreensão sobre o tema e identificar novas ideias (SAUNDERS *et al.*, 2019), e, tem o recorte temporal do tipo corte transversal, que de acordo com Pinsonneault e Kraemer (1993), tem a coleta de dados realizada em um único momento. O Quadro 6 apresenta um resumo da classificação da pesquisa.

Quadro 6 - Classificação da pesquisa

Característica	Opção no Projeto
Paradigma	Interpretativista
Abordagem de pesquisa	Indutiva
Método de pesquisa	Qualitativo
Tipo	Exploratório
Recorte temporal	Corte-transversal
Unidade de análise	Indivíduos

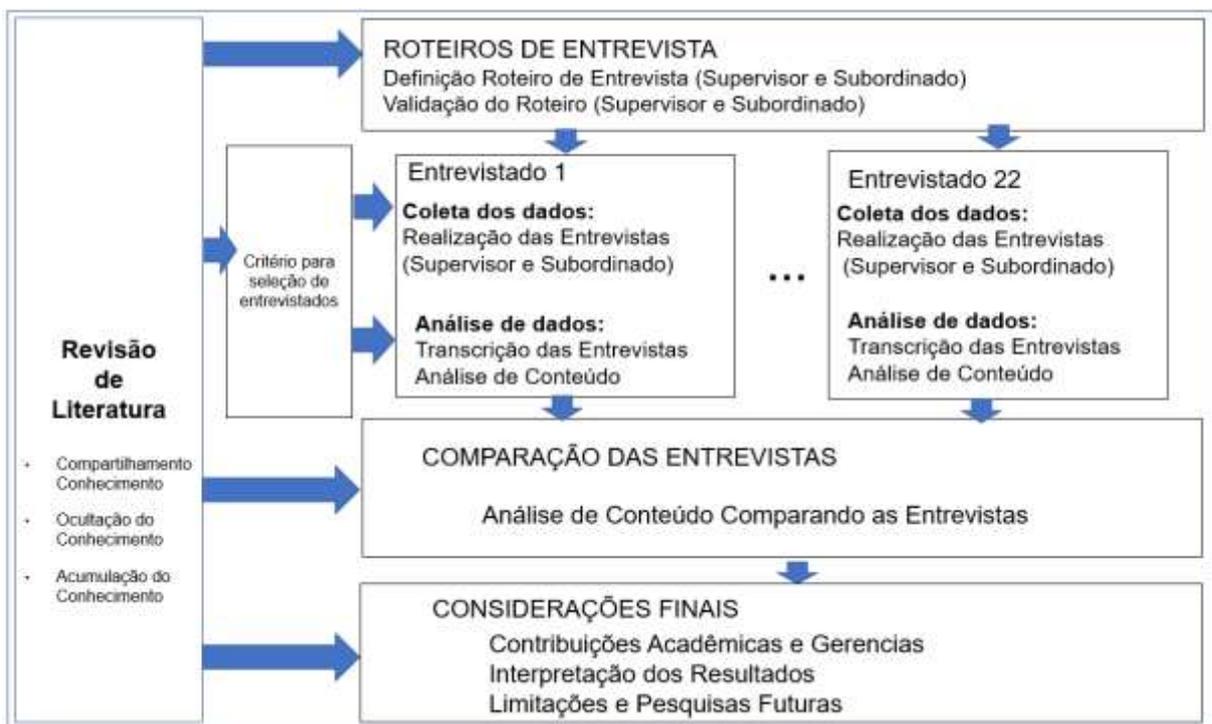
Fonte: dados da pesquisa.

O critério de seleção dos entrevistados foi fazer parte de um time sendo supervisor ou subordinado nesta equipe. As entrevistas foram aplicadas em dois grupos, supervisores com

cargo de coordenação ou gerencia e seus subordinados. Os supervisores influenciam não somente em aspectos práticos dos grupos, mas também em seus aspectos culturais (KOZLOWSKI; ILGEN, 2007; HOFSTEDÉ *et al.*, 2010). O protocolo do estudo de caso está no Apêndice A.

Na Figura 3 é apresentado o desenho da pesquisa, ou seja, as etapas seguidas para o desenvolvimento do estudo.

Figura 3 - Desenho de Pesquisa



Fonte: o autor (2022).

Na sequência, a revisão sistemática de literatura, a coleta e análise de dados são detalhadas.

3.2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão sistemática da literatura utilizada neste trabalho adotou os procedimentos recomendados por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), proporcionando uma atualização da literatura e visão crítica relativa aos assuntos envolvidos nessa pesquisa. A leitura

detalhada dos documentos selecionados foi realizada juntamente com a categorização semântica seguindo os critérios de Bardin (2011), observando-se o significado do tema.

Objetivando sintetizar as motivações para a ocultação do conhecimento ou acumulação do conhecimento, realizou-se em janeiro de 2022 uma pesquisa nas bases de dados Proquest, Web of Science e Scopus pelos termos (("knowledge hid*" OR "knowledge conceal*" OR "knowledge withhold*" OR "knowledge hoard*") AND ("motivation*" OR drivers OR "factor*")). Tais termos foram pesquisados no título e resumo de artigos publicados em periódicos ou em anais de congressos. Os anais de congresso foram considerados porque este tema é recente, o primeiro artigo identificado é de 2010. A pesquisa inicial trouxe 93 artigos na base Proquest, 106 artigos na Scopus e 123 na Web of Science, totalizando 322 artigos. Seguindo os procedimentos de *grounded theory* apontados por Wolfswinkel, Furmueller e Wilderom (2013), inicialmente foram filtrados os artigos duplicados, o que fez o número total ser de 219 artigos únicos considerando as três bases. Ao ler o título e o resumo dos 219 artigos, observou-se que 103 artigos não versavam sobre o tema de interesse desta pesquisa. Desta forma, foram identificados 116 artigos válidos para a pesquisa. A pesquisa indicou que a maioria dos artigos (55% - 64 artigos) utilizaram método de pesquisas quantitativos, evidenciando a necessidade de mais pesquisas qualitativas sobre os motivos para OC e AC. A partir deste número de artigos, iniciou-se a elaboração da pesquisa, codificando o texto dos artigos encontrados. A codificação levou em consideração: a) motivações que facilitam ou inibem a ocultação do conhecimento; b) motivações que facilitam ou inibem a acumulação do conhecimento. Esta pesquisa também evidenciou a variação da utilização de motivações, termos, teorias e modelos, entre outras características utilizadas para as pesquisas em ocultação e acumulação do conhecimento. Os resultados foram apresentados no capítulo 2 - Revisão de Literatura.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados para esse trabalho, ou seja, são dados de fontes primários, que são brutos, não foram interpretados anteriormente (COOPER; SCHINDLER, 2003). As entrevistas foram estruturadas de acordo com o roteiro de entrevista apresentado no protocolo do estudo (Apêndice A). Os entrevistados foram profissionais que trabalham em equipes. O número de entrevistas foi definido pela saturação de acordo com o recomendado por Yin (2005). A saturação deste estudo foi através das entrevistas realizadas. Os roteiros das

entrevistas foram baseados na revisão sistemática da literatura. Estes roteiros foram validados por dois especialistas na área antes de serem aplicados. Foram solicitados ajustes com relação a distribuição das perguntas para facilitar a lógica do questionário e a orientação de não colocar as definições dos conceitos de OC e AC no início das entrevistas para evitar gerar viés do entrevistado.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de junho a agosto de 2021, via aplicativo Zoom, considerando que a pandemia de COVID-19 impossibilitou a realização de entrevistas presenciais. Em uma época de mudanças e interrupções sem precedentes, devido a COVID-19, pesquisadores qualitativos enfrentam oportunidades únicas e desafios (LOBE, MORGAN, HOFFMANN, 2020). O aplicativo Zoom foi escolhido levando em consideração que é uma plataforma de videoconferência já utilizada amplamente para fins de pesquisa (LOBE, MORGAN, HOFFMANN, 2020). Todos entrevistados assinaram um termo de consentimento (Apêndice B) para que as entrevistas fossem gravadas. Como toda pesquisa, foi mantido a principal questão ética que é o respeito pelas pessoas como valor fundamental (LOBE, MORGAN, HOFFMANN, 2020).

Os resultados das entrevistas foram analisados seguindo a análise de conteúdo, de acordo com o descrito por Bardin (2008): pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. As entrevistas foram transcritas e posteriormente foram analisadas. A partir da leitura foram identificados os códigos iniciais, que nas leituras seguintes foram refinados (Apêndice C). Para aumentar a confiabilidade, a codificação foi realizada duas vezes pelo pesquisador e posteriormente foi realizada por outra pessoa para verificar a estabilidade e a reprodutibilidade de acordo com o recomendado por Krippendorff (2004).

Após a análise individual dos dados foi feita uma análise comparativa. Conforme Gibbs (2009), a análise comparativa consiste em uma análise em que os dados de diferentes contextos em um mesmo momento são analisados com o intuito de se identificar semelhanças ou diferenças entre eles. Após a comparação das entrevistas através da análise comparativa, foi feita interpretação dos resultados, as limitações da pesquisa e as sugestões de pesquisas futuras.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a análise dos resultados das etapas da pesquisa deste trabalho é apresentada. Na seção 4.1, mostra-se a caracterização dos entrevistados. Na sequência, na seção 4.2, identifica-se as motivações para a OC, e, na seção 4.3, descreve-se as ações para desencorajar a OC. Na seção 4.4, apresenta-se as motivações para a AC, e, na seção 4.5, as ações para desencorajar a AC.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados foram selecionados por fazerem parte de times, sendo entrevistados os supervisores e seus subordinados. Esses entrevistados atuam em sete empresas, conforme a Tabela 1. A identificação completa das empresas foi suprimida para preservar o anonimato.

Tabela 1: Relação das empresas pesquisadas

Empresa	Setor	Número de funcionários	Ano Início Atividades
A	Restaurante	501-1.000	1986
B	Educação à distância	201-500	2017
C	Tecnologia da informação e serviços	02 – 10	2011
D	Ensino superior	1.001-5.000	1931
E	Tecnologia da informação e serviços	201-500	1999
F	Manufatura de eletroeletrônicos	1.001-5.000	1988
G	Lazer, viagens e turismo	201-500	1964

Fonte: o autor, com base nas informações dos sites das empresas pesquisadas.

Ao todo foram entrevistados 22 profissionais, sendo 10 supervisores e 12 subordinados. A seleção dos profissionais ficou de livre escolha das empresas participantes, sendo que, foi orientado que as pessoas a serem entrevistadas atuassem no mesmo time (supervisores e subordinados). O tempo médio de duração das entrevistas ficou em 0:19:77, sendo o maior tempo 32 min e o menor tempo 11 min. O número médio de páginas de transcrição das entrevistas foi de 6 páginas. A relação dos entrevistados segue na Tabela 2.

Tabela 2: Caracterização dos entrevistados

Empresa	Nível	Gênero	Idade	Tempo entrevista (min)	Número de Páginas Transcrição
A	Supervisor	Masculino	40	19,19	6
A	Subordinado	Masculino	48	18,41	6
B	Supervisor	Feminino	33	16,02	6
B	Subordinado	Feminino	29	19,07	8
B	Subordinado	Feminino	37	15,45	4
C	Supervisor	Masculino	39	22,47	8
C	Subordinado	Feminino	23	28,17	9
C	Supervisor	Masculino	38	25,24	7
D	Supervisor	Masculino	45	26,49	8
D	Supervisor	Feminino	48	19,16	6
D	Subordinado	Feminino	46	24,45	8
D	Subordinado	Masculino	46	17,34	6
D	Subordinado	Feminino	51	18,15	8
D	Supervisor	Masculino	42	14,20	4
D	Subordinado	Masculino	27	11,04	5
E	Subordinado	Feminino	26	18,05	6
E	Supervisor	Masculino	44	32,56	9
F	Subordinado	Masculino	29	20,50	7
F	Supervisor	Masculino	47	22,16	5
G	Supervisor	Feminino	36	13,20	5
G	Subordinado	Masculino	26	15,19	5
G	Subordinado	Masculino	33	18,37	5

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de empresa, quinze entrevistados tinham até 5 anos, três tinham mais de 5 anos e até 10 anos, dois tinham mais de 10 anos e até 20 anos e dois tinham mais de 20 anos de empresa. Os entrevistados da pesquisa atuavam em três estados: Pernambuco (3), São Paulo (5) e Rio Grande do Sul (14). A concentração dos entrevistados no Rio Grande do Sul se deve ao fato de quatro das empresas participantes possuírem sede nesse estado. A empresa D foi a que apresentou maior número de entrevistados, totalizando 7.

Nos dois questionários utilizados para as entrevistas, tanto para supervisores como para subordinados, a questão inicial teve o objetivo de ser introdutória, e provocar a reflexão do entrevistado sobre a sua relação com seus colegas (pessoas de mesmo cargo), com seus subordinados e/ou com seus supervisores.

A relação dos entrevistados com os seus colegas foi apresentada por eles como boa, tranquila, de ajuda mútua, de parceria, com confiança, trabalho integrado e bom entrosamento

na opinião dos entrevistados. Conforme o Entrevistado 3 “tem um grupo que a gente sempre compartilha dúvidas [...]”. Entrevistado 18 mencionou: “conversamos de problemas de trabalho, mas até em questão de rotinas da empresa, questões [...] Problemas que a gente passa dentro da empresa, formas de resolver [...]”.

De acordo com os supervisores entrevistados, com relação a seus subordinados, a relação entre eles é tranquila, aberta, profissional e em alguns casos com relacionamento pessoal. Entrevistado 14 (supervisor) citou: “liderança é uma função em que você está ali para servir as pessoas, para atendê-las, não para ficar mandando [...]”. O Entrevistado 16 (supervisor) mencionou: “contato presencial com eles é muito pouco, por causa da pandemia, mas sempre que eu posso eu tento entrar em outros assuntos fora trabalho, fora mundo corporativo [...]”.

Na visão dos subordinados entrevistados com relação aos seus supervisores, a relação é transparente, aberta, de ajuda mútua e profissional. Entrevistado 7 (subordinado) disse: “A gente conversa é... Tanto profissionalmente, quanto pessoalmente [...]”, e o Entrevistado 3 (subordinado) colocou: “extremamente fácil acesso, disposta a ajudar [...]”.

4.2 MOTIVAÇÕES PARA OC

Esta seção apresenta a análise dos dados considerando todos os entrevistados juntos (4.2.1), as motivações para OC entre colegas (4.2.2), dos supervisores em relação aos subordinados (4.2.3) e dos subordinados em relação aos supervisores (4.2.4).

4.2.1 Motivações para OC considerando todos os entrevistados

As motivações encontradas para a OC, considerando todos os entrevistados (22), estão explicitadas na Tabela 3. Nesta pesquisa foram mencionadas 37 motivações para a OC, sendo 73% associadas ao indivíduo e 27% à organização. Os estudos realizados sobre a ocultação do conhecimento mostram que a maior parte do trabalho gira em torno de indivíduos, equipes e organizações como unidades de estudo (ISSAC; BARAL; BEDNALL, 2021).

Tabela 3 – Motivações para OC segundo os entrevistados

Grupo	Motivações OC	22 Entrevistados
Indivíduo	Traços da Personalidade	11
	Desconfiança ou falta de confiança	9
	Falta Confiança no Próprio Conhecimento	5
	Territorialidade	2
Organizacional	Sobrecarga de Trabalho	6
	Hierarquia	4
Total		37

Fonte: O autor (2022).

Os traços da personalidade de um indivíduo foi a principal motivação para a OC encontrada neste estudo. Esta motivação já foi levantada por Nagpal, Kumar e Khatri (2019), onde a análise estabelece traços de personalidade como um fator propulsor comum que gera conhecimento oculto nos dois contextos culturais (ocidental e oriental). Hernaus *et al.* (2019) demonstraram a relação positiva e significativa entre a competitividade do traço individual e o comportamento evasivo de ocultação de conhecimento usando análise de regressão. Xiong *et al.* (2021) indicaram, por meio de uma análise indutiva, que os fatores que influenciam a intenção de ocultação do conhecimento vêm de atitudes pessoais, controle de comportamento de percepção e normas subjetivas. Os traços de personalidade dos indivíduos possuem um impacto no trabalho e nas organizações, tais como rotatividade de funcionários e comportamentos contraproducentes (LI *et al.*, 2014). Segundo o Entrevistado 6, “O quão ela é aberta para receber um oferecimento de ajuda eu ofereço. Quando eu vejo que não existe essa abertura, eu não ofereço conhecimento [...]”; em outra passagem foi dito: “tem pessoas que são bem abertas para falar. Talvez tenha outras pessoas que não estejam tão abertas a escutar, talvez por pensar que já sabem fazer, alguma coisa assim [...]” (Entrevistado 2).

A desconfiança que é o mesmo que falta de confiança foi citada por 9 entrevistados, que, de acordo com Grovier (1994), significa falta de confiança nas pessoas, pelo medo de que elas possam prejudicar. Conforme Nagpal, Kumar e Khatri (2019), a desconfiança interpessoal leva ao conhecimento oculto em um cenário de cultura oriental. Acima de tudo, quando uma pessoa não defende os valores da comunidade a que pertence, a desconfiança evolui (SITKIN; ROTH, 1993). Com base em um estudo piloto inicial composto por entrevistas semiestruturadas com gestores engajados no processo de compra e venda de produtos e serviços, Butt, Ahmad e

Syed (2021) encontraram resultados de pesquisa que revelam três fatores (falta de confiança interpessoal, lealdade mútua e interação limitada), que afetam o relacionamento comercial entre gestores de compras e empresas fornecedoras, quando escondem conhecimento umas das outras.

A nível organizacional, identificou-se duas motivações, a mais citada nesta pesquisa foi a sobrecarga de trabalho. Em 2021 foi publicado artigo que aborda questões inexploradas, relacionadas com o por que e quando a experiência de sobrecarga de trabalho dos funcionários de empresas chinesas pode estimular seus comportamentos de ocultação de conhecimento (SOFYAN; DE CLERCQ; SHANG, 2021). Os resultados desta pesquisa revelam que uma razão notável pela qual as pressões excessivas de trabalho se transformam em ocultação aprimorada de conhecimento é que os funcionários acreditam que precisam colocar seus empregos antes da vida familiar (SOFYAN; DE CLERCQ; SHANG, 2021). A sobrecarga de trabalho percebida refere-se à crença do funcionário de que não tem tempo para realizar as tarefas que lhe são atribuídas (DE CLERCQ *et al.*, 2016; ENGELBRECHT; SCHAUFELI, 2020). Esta crença resulta de uma comparação subjetiva dos efeitos esperados do trabalho com os gastos incorridos para o trabalho, incluindo em particular os recursos de tempo necessários. Como resultado desta comparação, o colaborador está convencido de que, dadas as limitações de tempo, não é possível realizar as tarefas no prazo estabelecido ou que teria que fazer um esforço excessivo para concluir as tarefas. Consequentemente, o funcionário pode perceber as expectativas sobre o trabalho como irracionais e excessivas (DE CLERCQ *et al.*, 2016). Esforço excessivo pode estar associado a um escopo maior de tarefas, com trabalho mais intenso, jornadas de trabalho mais longas e pressão para fazer horas extras. Assim, a sobrecarga de trabalho qualitativa (ser muito difícil) e quantitativa (ter muito o que fazer) pode ser distinguida (COOPER, 1983). Nas entrevistas a sobrecarga de trabalho foi observada através da falta de tempo. E, a falta de tempo pode estar associada tanto a sobrecarga de trabalho qualitativa, no exemplo de ter algo muito difícil para fazer e, portanto, não ter tempo suficiente para isso. Quanto associada a sobrecarga de trabalho quantitativa, na questão de ter uma atividade mais simples, mas em um volume muito grande, que, portanto, também excede o tempo de executar.

A outra motivação identificada à nível organizacional foi a hierarquia. Conforme Zutshi *et al.* (2021), a hierarquia determina os diferentes níveis de acesso à informação e o conhecimento oculto na maioria das decisões de cima para baixo é comum, pois as informações são filtradas por níveis hierárquicos. Em um estudo de caso na África do Sul, publicado em

2020, a estrutura organizacional está diretamente relacionada ao compartilhamento do conhecimento, e o conhecimento é amplamente acumulado nos níveis mais altos da hierarquia organizacional (NCOYINI; CILLIERS, 2020).

4.2.2 **Motivações para OC com colegas**

A motivação referente aos traços da personalidade, conforme Entrevistado 16 (supervisor) “pessoa fechada para ouvir opiniões e sugestões, evitar desgaste, conflito maior [...]”, é a principal característica citada pelos supervisores quando questionados o que faria OC com relação a seus colegas. Estudo realizado na Malásia, com funcionários de empresas privadas, aborda a utilidade de examinar a disposição da personalidade na compreensão da relação entre a incivildade no local de trabalho e o comportamento de ocultar o conhecimento (ARSHAD; ISMAIL, 2018).

Para os subordinados, a nível do indivíduo, a desconfiança (em relação ou outro) e a falta de confiança no seu próprio conhecimento são as motivações para OC mais citadas. A reciprocidade e a confiança moderam a relação entre a interdependência e as intenções de ocultação do conhecimento (YANG; YOUNG-CHAN, 2021). Conforme Butt, Shah e Ahmad (2021), pesquisa realizada em empresas no Emirados Árabes Unidos, os resultados revelam a falta de confiança como um fator que afeta negativamente o desempenho do relacionamento entre comprador e fornecedor, fazendo com que ocorra OC.

A nível de organização, tanto para supervisores quanto para subordinados entrevistados, a sobrecarga de trabalho, conforme Entrevistado 13 (subordinado) “eu OC se tivesse uma demanda que realmente eu não conseguisse parar ou tivesse bastante atarefado [...]” e a hierarquia, conforme Entrevistado 13 (subordinado) “OC se não estivesse na minha alçada, não quebrando em nível hierárquico[...]”, fazem com que os não compartilhe conhecimento com os seus colegas.

A territorialidade, que conforme Issac, Baral e Bednall (2021), pode ser entendida como a expressão comportamental de um indivíduo de seus sentimentos de propriedade em relação a uma informação ou quantum de conhecimento, foi uma motivação citada por um supervisor quando questionado sobre OC com relação aos seus pares, ou pessoas com mesmo cargo seu. Estruturas regulatórias como patentes, marcas registradas, direitos autorais e assim por diante ressaltam os comportamentos de marcação orientados ao controle (ISSAC; BARAL;

BEDNALL, 2021). Conforme o Entrevistado 5, “algo que acho que é muito crítico ou que me foi confidenciado ou falado pessoalmente as [...]” faz com que OC de colegas, supervisores da empresa. Para os subordinados esta motivação não foi citada. A Tabela 4 mostra as motivações para OC segundo supervisores e subordinados com relação aos seus colegas.

Tabela 4 – Motivações para OC segundo os entrevistados com relação aos colegas

Motivações OC com colegas	Subordinados (12 Entrevistados)	Supervisores (10 Entrevistados)	Todos (22 Entrevistados)
Traços da Personalidade	2	4	6
Desconfiança	3	1	4
Hierarquia	3	1	4
Sobrecarga de Trabalho	3	1	4
Falta de Confiança no Próprio Conhecimento	3	1	4
Territoriedade	0	1	1

Fonte: O autor (2022).

A desconfiança (falta de confiança nos outros) pode ser prejudicial para a organização (KLEIN; MOLLOY; BRINSFIELD, 2012). Como consequência da desconfiança, os bolsões dentro da organização tendem a mostrar territorialidade (comportamento territorial), e os indivíduos dentro de uma organização tendem a estabelecer propriedade psicológica sobre o conhecimento. Isso inevitavelmente leva à ocultação do conhecimento (KANG, 2016; PENG, 2013).

4.2.3 Motivações para OC dos supervisores em relação aos seus subordinados

O conhecimento oculto pode fornecer certo poder de barganha, e esconder efetivamente torna-se uma estratégia competitiva (EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015). Esta estratégia reforça o ciclo da desconfiança e, numa dimensão recíproca, prolifera o conhecimento escondido dentro da organização. A ocultação de conhecimento também é proeminente nas trocas entre supervisores e membros (ISSAC; BARAL; BEDNALL, 2021). Os supervisores também escondem o conhecimento para mostrar a autoridade de sua posição (HUSTED *et al*, 2012). A ocultação de conhecimento também tem implicações positivas, onde os supervisores

podem ter que ocultar informações confidenciais de elementos externos ou subordinados internos para proteger a soberania e a integridade da empresa (DI VAIO *et al.*, 2021).

Na Tabela 5, observa-se que a desconfiança foi uma das principais motivações citadas pelos supervisores para OC de seus subordinados. Rasheed *et al.* (2021) encontraram em pesquisa na China, como um clima de confiança pode promover o compartilhamento de conhecimento. Para o Entrevistado 8 (supervisor): “ocultaria conhecimento se eu soubesse que uma terceira pessoa pediu para ele (liderado meu) e este o está usando para chegar ao meu conhecimento, tirar vantagem [...]”.

Tabela 5 – Motivações para OC segundo os supervisores entrevistados com relação aos seus subordinados

Motivações OC supervisores com seus subordinados	Supervisores (10 entrevistados)
Traços da personalidade	3
Desconfiança	3
Falta de confiança no próprio conhecimento	1
Territorialidade	1
Hierarquia	0
Sobrecarga de trabalho	0
Total	8

Fonte: O autor (2022).

Neste trabalho não foi identificada motivação para OC segundo supervisores entrevistados com relação aos seus subordinados, a nível de organização.

4.2.4 Motivações para OC dos subordinados em relação aos seus supervisores

Quando questionados sobre o que faria ocultar conhecimento de seus supervisores, 11 subordinados entrevistados responderam que não haveria motivo para ocultar conhecimento de seus supervisores. Apenas 1 subordinado respondeu que o perfil do supervisor o faria ocultar conhecimento. Conforme Entrevistado 22, “Ocultaria se ele fosse um supervisor que eu não gostasse [...] Não teria outro termo. Ele não está fazendo, não está me ajudando, não está

cooperando como time. Então, não vou ser time com ele também não [...]”. Os subordinados se envolvem em ocultação seletiva ou silêncio defensivo, que é percebido como uma abordagem para prosperar e sustentar na organização (ISSAC; BARAL, 2019).

No decorrer das entrevistas, sem a pergunta direta aos subordinados, sobre o que faria OC de seus supervisores, foram encontradas outras motivações como a desconfiança e sobrecarga de trabalho. O Entrevistado 6 (subordinado) comentou “eu não tenha tempo, a não ser que eu não saiba, que eu não seja a pessoa mais indicada para responder [...]”. A Tabela 6 mostra a relação das motivações para OC segundo os subordinados com relação a seus supervisores.

Tabela 6 – Motivações para OC segundo os subordinados entrevistados com relação aos seus supervisores

Motivações para OC subordinados com seus supervisores	Subordinados (12 entrevistados)
Traços de personalidade	2
Desconfiança	2
Sobrecarga de trabalho	2
Hierarquia	0
Falta de confiança no próprio conhecimento	0
Territorialidade	0
Total	6

Fonte: O autor (2022).

4.3 AÇÕES PARA DESENCORAJAR A OC

As ações encontradas para desencorajar a OC, considerando todos os entrevistados (22), estão explicitadas na Tabela 7. As ações encontradas neste estudo para desencorajar a OC são: incentivar o CC, tecnologia como ferramenta para o CC, reuniões periódicas, documentação para disseminação do conhecimento, ambiente colaborativo, grupo de estudos e programa organizacional de incentivo ao CC. Nesta pesquisa foram mencionadas 27 ações para reduzir a OC, sendo que incentivar o CC foi a ação mais citada entre supervisores e subordinados. Um dos processos mais relevantes da gestão do conhecimento é o CC (GUINEA; WEBSTER;

STAPLES, 2012; VELMURUGAN; KOGILAH; DEVINAGA, 2010; YANG; CHEN, 2007) no qual os indivíduos trocam mutuamente seus conhecimentos, a fim de conjuntamente criar conhecimento novo (VAN DER HOOFF; RIDDER, 2004).

Tabela 7 – Ações para desencorajar a OC

Ações para reduzir a OC	Supervisor	Subordinado	Total
Incentivar o CC (entre pessoas e setores)	4	5	9
Tecnologia	3	3	6
Reuniões periódicas	3	2	5
Documentação	2	1	3
Ambiente mais colaborativo (mais humano)	1	1	2
Grupos de estudo	0	1	1
Programa de incentivo	0	1	1

Fonte: O autor (2022).

As ações apresentadas pelos supervisores e pelos subordinados são amplas como, por exemplo, incentivar o CC. Isso poderia ocorrer através de outras sugestões como, por exemplo, um programa de incentivo, ambiente mais colaborativo ou adoção de tecnologia. A adoção de tecnologia, reuniões periódicas, documentação e grupos de estudo são práticas de CC (OLIVEIRA; MAÇADA; CURADO, 2014). As ações apontadas não parecem estar completamente associadas às motivações mencionadas pelos respondentes.

As motivações que impactam no compartilhamento do conhecimento entre funcionários em organizações estão diretamente relacionadas as ações para reduzir a OC. Em muitas organizações, a tecnologia que neste trabalho foi citado por supervisores e subordinados como ação para reduzir a OC, é utilizada como fonte para atividades de CC, como por exemplo a troca via e-mails e repositório para a troca de conhecimento (SOWE; STAMELOS; ANGELIS, 2008). O Entrevistado 4 citou: “A gente tem uma forma de documentar isso e compartilhar com o time. Tem ferramentas que ajudam nisso. A gente trabalha justamente para que não tenha a OC. Então tem um movimento no sentido contrário sim. A gente tem uma Intranet, a gente tem o [...], a gente usa o [...] como ferramenta da equipe [...]”. O Entrevistado 5 disse: “Na disseminação do conhecimento a gente cria repositórios e wikis, para que todo mundo tenha acesso a qualquer conhecimento [...]”. Comentou o Entrevistado 2: “Nós somos muito

tecnológicos, são muitas informações. O nosso lema, que eles me passaram desde que eu entrei na empresa é - tudo tem que estar nas planilhas, tudo tem que estar para o pessoal, para a equipe inteira saber o que está acontecendo. Então a informação é tudo com a tecnologia [...]”.

As reuniões periódicas é uma ação citada neste estudo como ação para reduzir a OC. Estudos confirmam que pessoas que trabalham juntas possuem maior facilidade em criar novos conhecimentos (CHONG; SALLEH; AHMAD; SHARIFUDDIN, 2011). Por este motivo, as reuniões de ideias se mostram úteis no sentido de gerar novos insights (HUTCHINSON; QUINTAS, 2008). Entrevistado 20 comenta: “não como algo intencional feito pela empresa para desencorajar a OC, talvez essa falta de uma formalização de um processo. Digo, toda semana a gente vai gastar aqui meia hora de papo para tomar café e aí a gente conversar [...]”.

Uma ação citada por um subordinado entrevistado para desencorajar a OC foi o grupo de estudo. Grupo de estudos ou comunidade de prática são grupos de pessoas que se reúnem para compartilhar conhecimento sobre uma paixão ou expertise em comum (WENGER; SNIDER, 2000). Comunidades de prática apresentam diversos benefícios para as organizações, desde melhorar a produtividade e a inovação, até a ajudar a recrutar e reter talentos (TEIGLAND, 2000; FONTAINE; MILLEN, 2004).

4.4 MOTIVAÇÕES PARA AC

Esta seção apresenta a análise dos dados considerando todos os entrevistados juntos (4.4.1), as motivações para OC entre colegas (4.4.2), dos supervisores em relação aos subordinados (4.4.3) e dos subordinados em relação aos supervisores (4.4.4).

4.4.1 Motivações para AC considerando todos os entrevistados

As motivações encontradas para a AC, considerando todos os 22 entrevistados, estão explicitadas na Tabela 8. Nesta pesquisa foram mencionadas 42 motivações para AC, sendo 81% associadas ao indivíduo e 19% à organização. Acumular é comportamento racional que parece beneficiar alguns interesses individuais; no entanto, prejudica os objetivos da empresa em relação ao compartilhamento do conhecimento, fluxo de informações e aprendizado organizacional (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003) e certamente criará obstáculos importantes para uma gestão do conhecimento eficaz (FARAJ; SPROULL, 2000).

Tabela 7 – Motivações para AC segundo os entrevistados

Grupo	Motivações para AC	22 Entrevistados
Indivíduo	Personalidade	16
	Reciprocidade	7
	Aumentar a importância	11
Organizacional	Nível especialização	4
	Sobrecarga de trabalho	4
Total		42

Fonte: O autor (2022).

A motivação “Personalidade” é o mesmo que a motivação “Traços da Personalidade” para OC. Porém, na literatura para AC esta motivação é citada apenas como Personalidade.

A Personalidade, motivação mais citada pelos entrevistados para AC, corresponde as características peculiares a cada pessoa, na medida em que determinam a sua personalidade e seus traços psicológicos e geram eventuais efeitos de natureza comportamental (GARCIA, 2020). Por exemplo, funcionários com altos níveis de orientação para metas comprovadas (ou seja, aqueles funcionários que desejam alcançar um desempenho mais alto do que outros) são mais propensos a se entregar a comportamentos de ocultação de conhecimento de todos os tipos (RHEE; CHOI, 2017), assim como aqueles com traços associados à tríade sombria da personalidade – maquiavelismo, narcisismo e psicopatia (PAN; ZHANG; TEO; LIM, 2018). Em contraste, traços como amabilidade, empatia, ajuda e preocupação com os outros associados à motivação pró-social estão negativamente relacionados com comportamentos de ocultação de conhecimento (ŠKERLAVAJ; CONNELLY; ČERNE; DYSVIK, 2018). O Entrevistado 3 ressaltou: “pessoa não ser aberta a receber informações ou receber algum tipo de ajuda sem ser solicitada, nesse sentido eu não auxiliaria”. Conforme Anaza e Nolin (2017), fatores relacionados à falta de incentivos, personalidade e ambiente organizacional influenciam indiretamente o comportamento de acumulação de conhecimento por meio da retenção de esforços.

A nível de organização, o nível de especialização e a sobrecarga de trabalho foram citados como possíveis características para AC. As pessoas escolhem qual conhecimento compartilhar ou acumular de acordo com seus próprios interesses, apesar de eventuais punições oriundas de normas sociais estabelecidas para estimular práticas de CC (EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015). As pessoas apresentam justificativas para a opção de não transmitir

voluntariamente aquilo que sabem. A título de exemplo, além da já conhecida falta de tempo para compartilhar, estão entre essas justificativas a carência de canais adequados para o fluxo do conhecimento e circunstâncias excepcionais que se verificam no ambiente de trabalho (HUO *et al.*, 2016).

Segundo Husted e Michailova (2002), existem algumas razões para a acumulação de conhecimento entre os membros de uma organização: proteção da competência individual, relutância em gastar tempo com o CC, medo de hospedar parasitas do conhecimento, evitar exposição, aversão à incerteza e conformidade com a hierarquia e poder formal. Ao mesmo tempo, a propriedade e o controle do conhecimento geram poder de barganha por meio da dependência de colegas que precisam de conhecimento (INKPEN; BEAMISH, 1997; CONGER; KANUNGO, 1988). As pessoas que possuem o conhecimento que é importante para os outros acabam ganhando notoriedade entre colegas de trabalho, e passam a utilizar um poder de negociação para trocar um conhecimento acumulado por recursos ou vantagens que possam ser úteis para alcançar objetivos pessoais (EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015). Visando esse tipo de retorno, quem acumula age estrategicamente conforme seus próprios interesses.

4.4.2 Motivações para AC com colegas

No que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento ou não, diferentes tipos de personalidade têm diferentes tipos de respostas a incentivos, e é esta a principal motivação encontrada diante das respostas de todos os entrevistados sobre AC diante de seus colegas. Parece haver uma cultura de acumulação de conhecimento na tentativa de aumentar a importância ou valor pessoal (NCOYINI; CILLIERS, 2020). O Entrevistado 9 relata: “aí a pessoa é orgulhosa, ... Então tipo, não vou ser eu que vou lá bater na sua porta e dizer ... quem sabe você quer uma ajuda? [...]”. Na Tabela 9 estão as motivações para AC conforme todos os 22 entrevistados em relação aos seus colegas.

Tabela 8 – Motivações para AC segundo os entrevistados com relação aos colegas

Motivações para AC com colegas	Subordinados (12 entrevistados)	Supervisores (10 entrevistados)	Todos (22 entrevistados)
Traços da personalidade	5	5	10
Aumentar a importância	2	3	5
Reciprocidade	2	3	5
Nível de especialização	2	1	3
Sobrecarga de trabalho	0	2	2
Total	11	14	25

Fonte: O autor (2022).

A motivação sobrecarga de trabalho foi citada por 2 supervisores entrevistados, como motivação para a AC em relação aos seus colegas. Porém, nenhum dos 12 subordinados entrevistados neste trabalho citou sobrecarga de trabalho como fator motivacional para AC de seus colegas. “Estou sempre na correria [...]”, citou o Entrevistado 8, “acumulo por estar envolvido numa alta demanda ou alguma coisa assim [...]”, comentário do Entrevistado 18.

4.4.3 Motivações para AC dos supervisores em relação aos seus subordinados

Para 2 supervisores entrevistados não há motivos para acumular conhecimento diante de seus subordinados. Comentário do Entrevistado 20 (supervisor): “não vejo sentido em não fornecer conhecimento quando vejo que meu liderado está precisando, mesmo que não tenha me solicitado [...]”. O Entrevistado 4 (supervisor) quando verifica que algum conhecimento poderia ser útil para seu liderado, mesmo que não solicitado, cita: “dou *feedback* e mando buscar treinamento [...]”.

O tipo de personalidade, como ser uma pessoa que não está aberta a receber conhecimento, que apresenta resistência, ou até mesmo como comentou o Entrevistado 14 (supervisor): “Porque vou ensinar isso para você se você é chato [...]” é a motivação que foi citada por 3 supervisores que poderiam fazer com que acumulassem conhecimento diante de seus subordinados. Na Tabela 10, as motivações para AC são apresentadas conforme os supervisores entrevistados com relação aos seus subordinados.

Tabela 9 – Motivações para AC segundo os supervisores entrevistados com relação aos seus subordinados

Motivações para AC supervisores com seus subordinados	Supervisores (10 entrevistados)
Traços da personalidade	3
Aumentar a importância pessoal	2
Nível de especialização	1
Reciprocidade	1
Sobrecarga de trabalho	1
Total	8

Fonte: O autor (2022).

A AC acaba sendo percebida como um tipo de hostilidade às práticas de compartilhamento, podendo ser mensurada numa escala de menor a maior intensidade, com base nas atitudes e comportamentos do indivíduo frente a transmissão voluntária de conhecimentos (HUSTED; MICHAILOVA, 2002).

4.4.4 Motivações para AC dos subordinados em relação aos seus supervisores

Parece haver uma cultura de acumulação de conhecimento em uma tentativa de aumentar a importância ou o valor pessoal (NCOYNI, CILLIERS, 2020). Neste estudo, 4 subordinados do total de 12 entrevistados, acreditam que a principal motivação para acumular conhecimento com relação aos seus supervisores é aumentar a importância. As pessoas que possuem o conhecimento que é importante para os outros acabam ganhando notoriedade entre colegas de trabalho, e passam a utilizar um poder de negociação para trocar um conhecimento acumulado por recursos ou vantagens que possam ser úteis para alcançar objetivos pessoais (EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015). Visando esse tipo de retorno, quem acumula age estrategicamente conforme seus próprios interesses (GARCIA, 2020). “Acho que é meio natural sabe, do ser humano assim, as vezes alguma forma até de proteção, porque enxerga isso como algum tipo de concorrência ...” (Entrevistado 7). A Tabela 11 mostra as motivações para AC segundo os subordinados entrevistados em relação aos seus supervisores.

Tabela 10 – Motivações para AC segundo os subordinados entrevistados com relação aos seus supervisores

Motivações para AC subordinados com seus supervisores	Subordinados (12 entrevistados)
Aumentar a importância	4
Personalidade	3
Reciprocidade	1
Sobrecarga de trabalho	1
Nível de especialização	0
Total	9

Fonte: O autor (2022).

Embora destrutivo sob a perspectiva da organização, AC é uma decisão intrinsecamente individual (HUSTED; MICHAILOVA, 2002). “A proteção das vantagens competitivas individuais é uma dessas razões” (HUSTED et al., 2012, p. 756) para a referida tomada de decisão em acumular conhecimento ou compartilhar conhecimento. Acumular é comportamento racional que parece beneficiar alguns interesses individuais; no entanto, prejudica os objetivos da empresa em relação ao CC, fluxo de informações e aprendizado organizacional (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003) e certamente criará obstáculos importantes para uma gestão do conhecimento eficaz (FARAJ; SPROULL, 2000).

4.5 AÇÕES PARA DESENCORAJAR A AC

O conhecimento acumulado nas empresas pode desempenhar um papel importante na eliminação de obstáculos e ineficiências e, ao mesmo tempo, na melhoria do desempenho da gestão (LEE; LEE; KANG, 2005). A AC, com expressivo viés negativo no âmbito das relações interpessoais (HANSEN, 2011), é considerada uma das questões fundamentais a serem encaminhadas nas modernas organizações (BILGINOĞLU, 2018), pois impacta negativamente no fluxo do conhecimento. Mais além, a AC é um dos principais sintomas do enfraquecimento de propósitos coletivos em um grupo que utiliza conhecimento intensivamente. Por isso, a importância de investir em ações para desencorajar a AC.

Neste estudo, 23 ações que podem desencorajar a AC foram citadas pelos 22 entrevistados. Assim como nas ações para desencorajar OC, tanto para supervisores quanto para subordinados, incentivar o CC é o que as organizações devem fazer para evitar a AC. Conforme o Entrevistado 3 (subordinado): “A supervisora incentiva o compartilhamento conhecimento, todo mundo saber um pouco de tudo para poder ajudar alguém quando precisar [...]”. Já o Entrevistado 20 (supervisor) comentou: “promover a confiança da equipe e todos se encorajarem a repassar esse conhecimento [...]”. A Tabela 12 apresenta as ações encontradas para reduzir a AC.

Tabela 11 – Ações para desencorajar a AC

Ações para reduzir a AC	Supervisor (10 entrevistados)	Subordinado (12 entrevistados)	Total (22 entrevistados)
Incentivar o CC	3	5	8
Reuniões periódicas	0	3	3
Treinamentos	3	0	3
Programa de incentivo	0	2	2
<i>Feedback</i>	0	2	2
Documentação	1	1	2
Ambiente mais colaborativo	1	0	1
Criação de <i>backups</i>	0	1	1
Trabalho em equipe	1	0	1

Fonte: O autor (2022).

Alinhadas com as ações para desencorajar a OC, as ações sugeridas para desencorajar a AC são amplas, com foco em adoção de práticas de CC como, por exemplo, reuniões periódicas, treinamento, criação em equipe. A maioria das sugestões considera a interação entre os indivíduos, pois aumentando o ponto de contato é possível criar confiança entre as pessoas e também um tempo específico na agenda de cada um para que o CC ocorra.

Uma das motivações mais citadas pelos entrevistados foi a personalidade, enquanto as ações sugeridas não a tratam diretamente. A personalidade poderia ser abordada no processo de seleção ou talvez através de dinâmicas com os colaboradores para incentivar o trabalho em equipe.

Ações para desencorajar a AC citadas por supervisores podem ser consideradas como mais estratégicas para as organizações. Além disso, supervisores são muito importantes para os aspectos culturais do grupo (HOFSTEDE *et al.*, 2010). Neste estudo, os supervisores entrevistados citaram treinamentos, ambiente mais colaborativo e trabalho em equipe. Enquanto que, seus subordinados entendem que ações como reuniões periódicas, programa de incentivo organizacional, *feedback* do supervisor e criação de *backups* das funções são ações para reduzir AC.

O *feedback* do supervisor ou a transparência da relação entre supervisores e subordinados justifica-se com uma ação a ser tomada por supervisores no intuito de desencorajar o AC. Pois, a AC é um comportamento oportunista que deve permanecer oculto dos colegas, porque quando é percebido induzirá um sentimento de desconfiança e, por conseguinte, um comportamento recíproco (ČERNE *et al.*, 2014). Portanto, o foco está no *feedback* e na mudança (WILLIAMS; COCKBURN, 2003), destacando a intensa interação entre os membros da equipe (HIGHSMITH; COCKBURN, 2001). O Entrevistado 18 comenta: “É acho que uma relação assim que a gente acompanha sempre a transparência geral né. Sempre de deixar, de explicar, de deixar tudo às claras né. E sempre que possível estar compartilhando aí com os colaboradores cada pedacinho de cada área, de cada função. Vejo que isso é aquelas famosas reuniões de feedback [...]”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando-se ao final desta pesquisa, este capítulo apresenta a resposta para o problema de pesquisa e discorre sobre seu objetivo geral na seção de conclusão (5.1), aponta contribuições acadêmicas e gerenciais (seção 5.2), e por fim, descreve as limitações da pesquisa e propõe pesquisas futuras (seção 5.3).

5.1 CONCLUSÃO

Esta pesquisa verificou que existem diferentes motivações que influenciam a OC e AC, a nível individual e organizacional, na perspectiva de supervisores e subordinados. Embora a ocultação do conhecimento como área de pesquisa tenha obtido popularidade apenas nos últimos anos, o não compartilhamento do conhecimento tem sido uma preocupação para as organizações empresariais há muito tempo, tendo implicações significativas para a gestão do conhecimento. Conforme destacam Sheidaei, Rajabion, Philsoophian e Akhavan (2021) os gestores devem estar atentos aos fatores causadores da ocultação do conhecimento e suas consequências negativas. A importância de gerenciar e compartilhar o conhecimento dos funcionários para mudanças organizacionais bem-sucedidas, inovação e vantagens sustentáveis tem sido sugerida por pesquisas desde as últimas décadas (ANAND; CENTOBELLI; CERCHIONE, 2020).

As motivações para OC encontradas neste estudo já foram mencionadas na literatura, como: traços de personalidade, desconfiança, falta de confiança no próprio conhecimento, territorialidade, sobrecarga de trabalho e hierarquia. Com relação a AC, foram encontradas motivações já existentes na literatura como: a personalidade, a reciprocidade, o aumento da importância pessoal, o nível de especialização e a sobrecarga de trabalho. E, motivações que ainda não foram citadas na literatura revisada nesta pesquisa para AC como: a reciprocidade e a sobrecarga de trabalho. Embora ambas sejam motivações encontradas em trabalhos como motivações para OC. As ações para desencorajar a AC também são achados já citados em trabalhos publicados na literatura.

Este trabalho analisou as motivações para OC e as ações para desencorajar tal motivações, na perspectiva de supervisores e subordinados. Nove motivações foram encontradas, as quais foram agrupadas em motivações para ocultar conhecimento ou

motivações para acumular conhecimento. Duas motivações influenciam tanto a OC quanto a AC, sendo classificadas como: personalidade – nível indivíduo; e, sobrecarga de trabalho – nível organizacional. Quatro motivações influenciam somente OC, sendo elas agrupadas a nível do indivíduo: a desconfiança, a falta de confiança no próprio conhecimento e territorialidade, e a nível organizacional: a hierarquia. Três motivações influenciam somente a AC sendo agrupadas a nível de indivíduo: reciprocidade e aumentar a importância pessoal, e a nível organizacional: nível de especialização.

Os traços da personalidade das pessoas e a desconfiança são as características que tanto supervisores quanto subordinados citaram como principais motivações para ocultar conhecimento de seus colegas, supervisores ou subordinados. A falta de confiança no próprio conhecimento e a territorialidade são características que podem fazer com que supervisores ocultem conhecimento de seus subordinados ou dos colegas. A sobrecarga de trabalho é a característica que faz com que subordinados ocultem conhecimentos de seus supervisores ou colegas. E, a hierarquia é o fator encontrado neste estudo que faria supervisores e subordinados ocultarem conhecimento com relação a seus colegas.

Os traços da personalidade das pessoas (colegas, supervisores ou subordinados), aumentar a importância e a reciprocidade, são as características que tanto supervisores quanto subordinados citaram como principais motivações para acumular conhecimento diante de seus colegas, supervisores ou subordinados. A característica sobrecarga de trabalho foi apontada por supervisores como motivação a acumular conhecimento diante de seus subordinados ou colegas. E, também apontada por subordinados como motivação para acumular conhecimento com relação a seus supervisores. Já o nível de especialização é um fator que faria supervisores acumular conhecimento diante de colegas e subordinados. E, subordinados diante de colegas, mas não diante de seus supervisores.

Com relação as ações para reduzir ou desencorajar a OC e a AC, foram encontradas doze ações como sugestão de supervisores e subordinados entrevistados. Cinco ações que podem influenciar tanto a OC quanto a AC, sendo classificadas como: incentiva o CC (entre pessoas e setores), propor reuniões periódicas, documentar todo conhecimento, propor um ambiente mais colaborativo (humano) e programa organizacional de incentivos. Duas ações citadas como ações que influenciam somente OC, sendo elas: o uso da tecnologia como ferramenta de gestão do conhecimento e grupo de estudos. Quatro ações influenciam somente a AC sendo elas: treinamentos, *feedback* e transparência, criação de *backups* e trabalho em equipe.

Nesse estudo, tanto supervisores quanto subordinados citaram como ações para desencorajar a OC: incentivar o CC, tecnologia, reuniões periódicas, documentação e ambiente colaborativo. Apenas os supervisores reconhecem grupo de estudos e programa de incentivo como ações para reduzir a OC nas organizações.

Supervisores e subordinados apontaram incentivar o CC e documentação como ações para reduzir a AC. Os supervisores entrevistados entendem que ter um ambiente mais colaborativo (humano) e propor treinamentos são ações que estimulam o CC, com isto reduzem a AC. Já os subordinados entrevistados entendem que ter reuniões periódicas, ter um programa de incentivos organizacional, receber feedback ou transparência por parte do supervisor e criar backups de funções são ações para desencorajar a AC.

A motivação traços da personalidade foi a motivação mais citada tanto para a OC quanto para a AC, diante das empresas participantes deste trabalho. Das seis motivações encontradas para a OC, apenas traços da personalidade e desconfiança foram citadas por 6 das 7 empresas que participaram desta pesquisa. E, para a AC, das cinco motivações encontradas, a personalidade e a reciprocidade foram citadas por cinco das sete empresas participantes.

Após a análise dos resultados são apresentadas as seguintes proposições:

- A sobrecarga de trabalho como motivação para OC é um fator que os funcionários falam para seus colegas ou chefes, mas o chefe não fala para seu subordinado;
- A hierarquia como motivação para OC aparece na relação entre colegas do mesmo nível hierárquico;
- A territorialidade como motivação para OC é um fator citado apenas por supervisores.
- A falta de confiança no próprio conhecimento como motivação para OC não é um fator citado por subordinados com relação aos seus supervisores;
- Traços da personalidade e desconfiança são motivações que independem da relação hierárquica para OC;
- O nível de especialização não é uma motivação para AC com relação aos subordinados diante dos seus supervisores;
- A sobrecarga de trabalho não é uma motivação para AC com relação aos subordinados diante de seus colegas;

- Traços da personalidade, aumentar a importância pessoal e reciprocidade são motivações para AC independentemente na relação hierárquica.
- A criação de comunidades de prática e ter um programa de incentivo são ações para incentivar o CC e com isso reduzir a OC citado por subordinados;
- Treinamentos, ambiente mais colaborativo e trabalho em equipe são ações para reduzir a AC de acordo com supervisores;
- Receber *feedbacks* dos supervisores e ter *backups* das funções são ações para reduzir a AC de acordo com subordinados;

Com isso, foram alcançados os objetivos específicos desta pesquisa, analisar as motivações para a ocultação e acumulação do conhecimento, na perspectiva de supervisores e subordinados. Bem como analisar ações para desencorajar OC e AC, na perspectiva de supervisores e subordinados. As Figuras 4 e 5 apresentam um resumo dos resultados.

Figura 4 - Motivações e ações para a OC na perspectiva de supervisores e subordinados

MOTIVAÇÕES e AÇÕES PARA OC		Quem foi o entrevistado:	
		Supervisor	Subordinado
Sobre quem o entrevistado mencionou:	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Traço de personalidade • Desconfiança • Hierarquia • Sobrecarga de trabalho • Falta de confiança no próprio conhecimento • <u>Territorialidade</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Traço de personalidade • Desconfiança • Sobrecarga de trabalho
	Subordinado	<ul style="list-style-type: none"> • Traço de personalidade • Desconfiança • Falta de confiança no próprio conhecimento • <u>Territorialidade</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Traço de personalidade • Desconfiança • Hierarquia • Sobrecarga de trabalho • Falta de confiança no próprio conhecimento

Fonte: O autor (2022).

Figura 5 - Motivações e ações para a AC na perspectiva de supervisores e subordinados

MOTIVAÇÕES e AÇÕES PARA AC		Quem foi o entrevistado:	
		Supervisor	Subordinado
Sobre quem o entrevistado mencionou:	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Traço de personalidade • Aumentar a importância pessoal • Reciprocidade • Nível de especialização • Sobrecarga de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Traço de personalidade • Aumentar a importância pessoal • Reciprocidade • Sobrecarga de trabalho
	Subordinado	<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incentivar CC Treinamentos Documentação Ambiente mais colaborativo Trabalho em equipe 	<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incentivar CC Reuniões Periódicas Programa de Incentivo <p>Feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> Documentação Backups
	Subordinado	<ul style="list-style-type: none"> • Traço de personalidade • Aumentar a importância pessoal • Reciprocidade • Nível de especialização • Sobrecarga de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Traço de personalidade • Aumentar a importância pessoal • Reciprocidade • Nível de especialização

Fonte: O autor (2022).

5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Esse trabalho traz contribuições acadêmicas e gerenciais, ligadas a pesquisa qualitativa de identificação de motivações, através da análise de conteúdo das entrevistas, onde foram identificadas nove motivações, organizadas em três grupos - as que afetam somente a OC, as que afetam somente a AC, e as que afetam tanto a OC quanto a AC. A maioria das motivações foram identificadas na literatura, de forma que a pesquisa reforça suas influências na OC e na AC.

Embora a maioria das motivações identificadas nesta pesquisa já tenham sido citadas na literatura, a exceção da reciprocidade, a originalidade deste trabalho está no segmento e no país onde foram observadas, assim como na análise considerando supervisores e subordinados.

As ações sugeridas para que ocorra o desencorajamento da OC e da AC são parcialmente coerentes com as motivações encontradas, embora sejam sugestões amplas e que precisam de um estudo para operacionalização, servem como contribuições gerenciais, à medida que, se implementadas nas organizações podem vir a reduzir o não compartilhamento do conhecimento.

5.3 LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho apresenta limitações. Todas as entrevistas foram realizadas com brasileiros, o que pode ser uma limitação, visto que a visão de pessoas de outros países, com diferentes culturas, podem apresentar diferentes motivações para a OC ou a AC. Bem como, ter outras sugestões de ações para desencorajar a OC e a AC. Outra limitação é que este trabalho aborda empresas privadas e do setor de prestação de serviços, podendo ter diferentes resultados se estudados em empresas públicas e indústrias. Também importante validar quantitativamente as motivações e ações encontradas nesta pesquisa qualitativa. Para trabalhos futuros, sugere-se validar quantitativamente as motivações encontradas neste trabalho, e, validar em outras culturas. Sugere-se ampliar os estudos sobre ações para desencorajar a OC e a AC, uma vez que são poucos os trabalhos sobre este tema.

REFERÊNCIAS

- ABDILLAH, M. R.; WU, W.; ANITA, R. Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. **Knowledge Management Research & Practice**, early view, p. 1-15, 2020.
- ADAMS, J. S. Inequity In social exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, v. 2, p. 267-299. 1965.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALJUWAIBER, A. Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 4, p. 731-748, 2016.
- ANAND, A.; SINGH, M. D. Understanding knowledge management. **International Journal of Engineering Science and Technology**, v. 3, n. 2, p. 926-939, 2011.
- ANAZA, N. A.; NOWLIN, E. L. What's mine is mine: a study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 14-24, 2017.
- ARAIN, G. A.; BHATTI, Z. A.; ASHRAF, N; FANG, Y. H. Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the middle east. **Journal of Business Ethics**, v. 164, p. 611-625, 2020.
- AHAMD, F.; KARIM, M. Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. **Journal of Workplace Learning**, v. 31, n. 3, p. 207-230, 2019.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**, (trad.) RETO. ALA São Paulo: Edições, v. 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BIBBO, D.; MICHELICH, J., SPREHE, E.; LEE, Y. E. Employing Wiki for knowledge management as a collaborative information repository: an NBC universal case. **Journal of Information Technology Teaching Cases**, v. 2, n. 1, p. 17-28, 2012.
- BILGINOĞLU, E. Knowledge hoarding: a literature review. **Management Science Letters**, v. 9, n. 1, p. 61-72, 2019.

BINDL U.K.; PARKER S.K.; TOTTERDELL P.; HAGGER-JOHNSON G. Combustível da iniciativa: como o humor se relaciona com a regulação proativa de metas. **Journal of Applied Psychology**, v 97, n. 1, pág. 134, 2012.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BOGILOVIĆ, S.; ČERNE, M.; ŠKERLAVAJ, M. Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 5, p. 710-723, 2017.

BOLLINGER, A. S.; SMITH, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 8-18, 01 mar. 2001.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, fev. 1991.

BURMEISTER, A.; FASBENDER, U.; GERPOTT, F. H. Consequences of knowledge hiding: the differential compensatory effects of guilt and shame. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 92, n. 2, p. 281-304, 2019.

BUTT, A. S. Determinants of top-down knowledge hiding in firms: an individual-level perspective. **Asian Business & Management**, v. 20, n.2, pág 259-279, 2021.

BUTT, A.S.; SAYED, S.H.H.; AHMAD, A.B. Does knowledge hiding undermine buyer-supplier relationship performance in supply chains? A dyadic perspective, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2021.

CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, v. 23, n. 5, p. 687-710, 01 set. 2002.

ČERNE, M.; NERSTAD, C. G. L.; DYSVIK, A.; ŠKERLAVAJ, M. O que vai, volta: ocultação do conhecimento, clima motivacional percebido e criatividade, **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 172–192, 2014.

ČERNE, M.; HERNAUS, T.; DYSVIK, A.; ŠKERLAVAJ M. The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 281-299, 06 abr. 2017.

CHENNAMANENI, A.; TENG, J. T. C.; RAJA, M. K. A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. **Behaviour & Information Technology**, v. 31, n. 11, p. 1097-1115, November 2012.

CHING, C. L.; JIE, Y. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 9, p. 783-794, 01 nov. 2000.

CHONG, S. C.; SALLEH, K.; AHMAD, S. N. S.; SHARIFUDDIN, S. I. KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. **Journal of Knowledge Management**, 2011.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 471-482, jul. 1988.

CONNELLY, C. E.; ZWEIG, D. How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 3, p. 479-489, 2015.

CONNELLY, C. E.; ZWEIG, D.; WEBSTER, J.; TROUGAKOS, J. P. Knowledge hiding in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 1, p. 64–88, 2012.

CONNELLY, C. E.; ČERNE, M; DYSVIK, A; ŠKERLAVAJ M. Understanding knowledge hiding in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 7, p. 779-782, 2019.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n. 1, p. 38–43, 1 jun. 2008.

CROPANZANA, R.; BOWEN, D.; GILLILAND, S. The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 34-49, 2007.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Rio de Janeiro: Elsevier/ Butterworth Heinemann, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. L. Working knowledge: how organizations manage what they know. in knowledge creation diffusion utilization. **IEEE Engineering Management Review**, v. 31, n. 4, p. 131-137, 1998.

DECI, E.L.; RYAN, R.M. The support of autonomy and the control of behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 6, p. 1024-1037, 1987.

DI VAIO, A.; PALLADINO, R; PEZZO, A; KALLISZ, D. E. et al. The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. **Journal of Business Research**, v. 123, p. 220-231, 2021.

DYER, J. H.; CHU, W. The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 1, p. 10-27, 2011.

EVANS, J. M.; HENDRON, M. G.; OLDROYD, J. B. Withholding the ace: the individual and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. **Organization Science**, v. 26, n. 2, p. 494-510, 13 nov. 2015.

FARAJ, S.; SPROULL, L. Coordinating expertise in software development teams. **Management Science**, v. 46, n. 12, p. 1554-1568, 01 dez. 2000.

FOSS, N. J.; HUSTED, K.; MICHAILOVA, S. Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 455-482, 08 mar. 2010.

FOUCAULT, M. **Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977**. France: Vintage, 1980.

GAGNÉ, M.; TIAN, A.; SOO, C.; ZHANG, B.; HO, K. Different motivations for knowledge sharing and hiding: the role of motivating work design. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 7, p. 783-799, 10 mar. 2019.

GARCIA, P.; OLIVEIRA, M.; BROHMAN, K. Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related? **Knowledge Management Research & Practice**, early view, p. 1-13, 2020.

GARCIA, P. S. **Análise da relação entre doação, coleta, ocultação e acumulação do conhecimento e a dimensão relacional do capital social no contexto dos times de desenvolvimento de software**. Tese (Doutorado em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2020.

GEOFROY, Z. de; EVANS, M. M. Are emotionally intelligent employees less likely to hide their knowledge? **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 2, p. 81-95, 21 fev. 2017.

GHANI, U.; ZHAI, X.; SPECTOR, J.M.; CHEN, N.; LIN, L.; DING D.; USMAN, M. Knowledge hiding in higher education: role of interactional justice and professional commitment. **High Education**, v. 79, n. 2, p. 325–344, 2020.

GHOBADI, S. What drives knowledge sharing in software development teams: a literature review and classification framework. **Information and Management**, v. 52, n. 1, p. 82-97, 2015.

GIBBS, G.; COSTA, R. C. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

HAAS, M. R.; HANSEN, M. T. Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 11, p. 1133-1153, jul. 2007.

HANSEN, D. D. **Knowledge-Hoarding and knowledge-sharing as dimensions of information work - A comparative case**. Copenhagen Business School, 2011. Disponível em: [Knowledge-hoarding: Knowledge-hoarding and knowledge-sharing as dimensions of information work - a comparative case — CBS Research Portal](#). Acesso em: 24 janeiro 2021.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. **What's your strategy for managing knowledge.** Knowledge Management, p. 1-10, 1999. Disponível em: [What's Your Strategy for Managing Knowledge? \(hbr.org\)](https://hbr.org/what-your-strategy-for-managing-knowledge). Acesso em: 24 janeiro 2021.

HASMATH, R.; HSU, J. Y. A community of practice for Chinese NGOs. Journal of Chinese Political Science, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 575-589, 2020.

HENDRIKS, P. H. J.; VRIENS, D. J. Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes? **Information & Management**, v. 35, n. 2, p. 113-125, fev. 1999.

HERNAUS, T.; CERNE, M.; CONNELLY, C; POLOSKI, N.; SKERLAVAJ, M. Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 4, p. 597-618, 2019.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C.A. Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 561-567, 1989.

HISLOP, D. Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. **Employee Relations**, v. 25, n. 2, p. 182-202, 01 abr. 2003.

HOLTEN, A. L.; HANCOCK, G.; PERSSON, R.; HANSEN, A. M.; HOGH A. Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 215- 229, 2016.

HONG, Y.; LIAO H.; RAUB S.; HAN J.H. What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. **Journal of Applied Psychology**, 101-687, 2016.

HOOFF, B. V. d.; RIDDER, J. A. D. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of knowledge management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.

HSU, M. H.; CHANG, C. M. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. **Information Systems Journal**, v. 24, n. 2, p. 119-142, mar. 2014.

HUO, W.; CAI, Z.; LUO, J.; MEN, C.; JIA, R. Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 880-897, 12 set. 2016.

HUSTED, K.; MICHAILOVA, S. Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 60-73, ago. 2002.

HUSTED, K.; MICHAILOVA, S.; MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T. Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: an empirical test. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 5, p. 754-773, 2012.

IDC. High cost of not finding information: the lifeblood of the enterprise. IDC Technical Report. 2003. In: FELDMAN, S. The high cost of not finding information. **KM World**, 01 mar. 2004. Disponível em: <https://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=9534>. Acesso em: 24 Jan. 2021.

IGALLA, M.; EDELENBOS, J.; MEERKERK, I. V. What explains the performance of community-based initiatives? Testing the impact of leadership, social capital, organizational capacity, and government support. **Journal Public Management Review**, v. 22, n. 4, p. 602-632, 2019.

INKINEN, H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 230-257, 04 abr. 2016.

INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 177-202, 01 jan. 1997

ISSAC, A. C., BARAL, R.; BEDNALL, T. C. "Don't play the odds, play the man: Estimating the driving potency of factors engendering knowledge hiding behaviour in stakeholders", **European Business Review**, v. 32, n. 3, p. 531-551, 2020.

JHA, K. J.; VARKEY, B. Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 4, p. 824-849, 2018.

JIANG, Z.; HU, X.; WANG, Z.; JIANG, X. Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 7, p. 800-818, 2019.

KANG, S. W. Knowledge withholding: psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 14, n. 1, p. 144-149, 2016.

KARKOULIAN, S.; HARAKE, N. L.; MESSARRA, L. C.; Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: an empirical investigation. **The Business Review**, v. 15, n. 1, p. 89-96, jan. 2010.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; BRINSFIELD, C. T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of management review**, v. 37, n. 1, p. 130-151, 2012.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 01 ago. 1992.

KOZLOWSKI, S. WJ; ILGEN, D. R. The science of team success. **Scientific American Mind**, v. 18, n. 3, p. 54-61, 2007.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: An introduction to its methodology**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

- KROGH, G. V. Care in knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 133- 153, 1998.
- LEE, J. N. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information and Management**, v. 38, n. 5, p. 323-335, abr. 2001.
- LEE, H.; KIM, J. W.; HACKNEY, R. Knowledge hoarding and user acceptance of online discussion board systems in eLearning: a case study. **Computers in Human Behavior**, v. 27, n. 4, p. 1431-1437, jul. 2011.
- LIN, H.-F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.
- LOBE, B; MORGAN, D; HOFFMAN, A. Qualitative data collection in an era of social distancing. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 19, p. 1609406920937875, 2020.
- LOCKE, E. A. Personnel attitudes and motivation. **Annual Review of Psychology**, v. 26, n. 1, p. 457–480, 1975.
- MA, L.; ZHANG, X.; DING, X. Enterprise social media usage and knowledge hiding: a motivation theory perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 9, p. 2149-2169, 2020.
- MÅRTENSSON, M. A critical review of knowledge management as a management tool. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, p. 204-216, 01 set. 2000.
- MESNER-ANDOLŠEK, D.; ANDOLŠEK, S. Compartilhamento de conhecimento em uma organização a partir da perspectiva do Individual. **Jornal Internacional de Pesquisa Cognitiva em Ciência, Engenharia e Educação**, v. 3, n. 2, p. 65–76, 2015.
- METTLER, T.; WINTER, R. Are business users social? A design experiment exploring information sharing in enterprise social systems. **Journal of Information Technology**, v. 31, n. 2, p. 101-114, 01 jun. 2016.
- MUQADAS, F.; REHMAN, M.; ASLAM, U.; UR-RAHMAN, U. Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 1, p. 2-15, 2017.
- MYERS, C. G. Is your company encouraging employees to share what they know? **Harvard Business Review Digital Articles**, v. 6, n. November, p. 2-5, 2015.
- NCOYINI, S. S.; CILLIERS, L. Factors that influence knowledge management systems to improve knowledge transfer in local government: A case study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 1, p. 1-11, 2020.
- NISAR, T. M.; PRABHAKAR, G.; STRAKOVA, L. Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 264-272, 2019.
- NONAKA, I. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 01 fev. 1994.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 164, ago. 1996.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, fev. 2000.
- NOWAKOWSKI, J. M.; CONLON, D. E. Organizational justice: looking back, looking forward. **International Journal of Conflict Management**, v. 16, n. 1, p. 4-29, 01 jan. 2005.
- OLIVEIRA, M.; CURADO, C. M.; MAÇADA, A. C.; NODARI, F. Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences?. **Computers in Human Behavior**, v. 44, p. 132-140, 2015.
- OFFERGELT, M.; SPÖRRLE K.; MOSER; SHAW J.D. Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 7, p. 819-833, 2019.
- PAN, S. L.; SCARBROUGH, H. Knowledge management in practice: an exploratory case study. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 11, n. 3, p. 359-374, 25 ago. 1999.
- PAN, W.; ZHANG, Q.; TEO, T.; LIM, V. The dark triad and knowledge hiding. **International Journal of Information Management**, v. 42, p. 36-48, 1 out. 2018.
- PENG, H. Why and when do people hide knowledge? **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 398-415, 24 maio 2013.
- PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. **Oxford: Oxford University Press**, 1959.
- PÉREZ-LUÑO, A.; MEDINA, C. C.; LAVADO, A. C.; RODRÍGUEZ, G. C. How social capital and knowledge affect innovation. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1369-1376, 2011.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research methodology in management information systems: An assessment. **Journal of Management Information Systems, Armonk**, v. 10, n. 2, p. 75-106, fall 1993.
- QURESHI, A. M. A.; EVANS, N. Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: a case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 296-314, 07 abr. 2015.
- RAFIQUE, M.; HAMEED, S.; AGHA, M. Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 1, p. 44-56, 2017.
- RASHEED, M. I.; WENG, Q.; UMRANI, W. A. Abusive supervision and career adaptability: The role of self-efficacy and coworker support. **Human Performance**, v. 34, n. 4, p. 239-256, 2021.
- RHEE, Y. W.; CHOI, J. N. Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 6, p. 813-832, 2017.
- RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 01 jun. 2005.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A.; BRISTOW, A. "Research Methods for Business Students" Chapter 4: **Understanding research philosophy and approaches to theory development**, 2019.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho micro e pequena empresa 2013, p. 17. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 24 jan. 2021.

SERENKO, A. Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 5, p. 773-812, 09 set. 2013.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 6, p. 1199-1224, 10 out. 2016.

SINGH, S. K. Territoriality, task performance, and workplace deviance: empirical evidence on role of knowledge hiding. **Journal of Business Research**, v. 97, p. 10-19, abr. 2019.

SHARMA, B. P.; SINGH, M. D. Knowledge sharing barriers: An approach of interpretive structural modeling. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 3, p. 35, 2012.

SHEIDAE, S.; RAJABION, L.; PHILSOOPHIAN, M; AKHAVAN, P. Antecedents and Consequences of Knowledge Hiding: A Literature Review. In: **European Conference on Knowledge Management**. Academic Conferences International Limited, 2021. p. 692-704.

ŠKERLAVAJ, M.; CONNELLY, C.; CERNE, M.; DYSVIK, A. Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 7, p. 1489- 1509, 08 out. 2018.

SPENDER, J.-C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 5-9, 1996.

STEINEL, W.; UTZ, S.; KONING, L. The good, the bad and the ugly thing to do when sharing information: revealing, concealing and lying depend on social motivation, distribution and importance of information. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 113, n. 2, p. 85-96, nov. 2010.

TAN, L. P.; WONG, K. Y. Linkage between knowledge management and manufacturing performance: a structural equation modeling approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 4, p. 814-835, 13 jul. 2015.

The Globe and Mail (2006), "The weekly web poll", Friday, 12 May, Vol. 06, C1.

TOWNLEY, B. **Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work**. London: SAGE Publications Ltd, 01 jan. 1994.

TRUSSON, C.; HISLOP, D.; DOHERTY, N. F. The rhetoric of "knowledge hoarding": a research-based critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1540-1558, 2017.

- TSAY, C. H. H.; LIN, T. C.; YOON, J.; HUANG, C.C. Knowledge withholding intentions in teams: the roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition. **Decision Support Systems**, v. 67, p. 53-58, nov. 2014.
- VELMURUGAN, M. S.; KOGILAH, N.; DEVINAGA, R.. Knowledge Sharing in Virtual Teams in Malaysia: Its Benefits and Barriers. **Journal of Information & Knowledge Management (JIKM)**, v. 9, n. 02, p. 145-159, 2010.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, jun. 2010.
- WANG, Z.; WANG, N. Knowledge sharing, innovation and firm performance. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 10, p. 8899-8908, ago. 2012.
- WANG, Y. S., LIN, H. H., LI, C. R., & LIN, S. J. What drives students' knowledge-withholding intention in management education? An empirical study in Taiwan. **Academy of Management Learning and Education**, v. 13, n. 4, p. 547-568, 2014.
- WANG, MS; HAN D.; XIANG; HAMPSON D.P. The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 279–296, 2019.
- WEBSTER, J.; BROWN, G.; ZEIG, D.; CONNELLY, C. E.; BRODT, S.; SITKIN, S. Beyond knowledge sharing: withholding knowledge at work. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 27, p. 1-37, 2008.
- WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WHITERSPOON, C. L.; BERGNER, J.; COCKRELL, C.; STONE, D. N. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 250-277, 2013.
- WILLIAMS, L; COCKBURN, A. Guest Editors' Introduction: Agile Software Development: It? s about Feedback and Change. **Computer**, v. 36, n. 06, p. 39-43, 2003.
- WOLFSWINKEL, J. F.; FURTMUELLER, E.; WILDEROM, C. P. M. Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. **European Journal of Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 45-55, 2013.
- XIAO, M.; COOKE, F. L. Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 57, n. 4, p. 470-502, out. 2018.
- XIONG, C.; CHANG, V.; SCUOTTO, V.; SHI, Y.; PAOLONI, N. The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis. **Journal of Business Research**, v. 128, pág 799-811, 2021.
- YANG, F; YANG, L; LI, P The Dynamic Game of Knowledge Hiding Behavior from Organizational Members: To Hide or Not to Hide?, **Complexity**, 2021.

YANG, Q.; LEE, Young-Chan. Why Do People Hide Knowledge in the Online Knowledge Community? An Integrated Framework of Protection Motivation, Self-Determination, and Social Exchange Beliefs. **Sustainability**, v. 13, n. 17, p. 9885, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. Validity and generalization in future case study evaluations. **Avaliação**, v. 19, n. 3, p. 321-332, 2013.

ZHANG, Z.; MIN, M. The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: the roles of project work attributes. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 2, p. 225-238, fev. 2019.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO QUALITATIVO

1 VISÃO GERAL DO ESTUDO QUALITATIVO DO TIPO EXPLORATÓRIO

OBJETIVO:

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as motivações para ocultação e acumulação do conhecimento e as ações para desencorajar as mesmas.

LEITURAS APROPRIADAS:

- a) definição de dado, informação e conhecimento;
- b) conceitos e características da GC;
- c) processo de GC;
- d) compartilhamento do conhecimento (CC);
- e) conceitos e características de ocultação do conhecimento (OC);
- f) conceitos e características de acumulação do conhecimento (AC).

FONTES DE INFORMAÇÃO:

- a) reunião previamente agendada com duração média de uma hora;
- b) documentos produzidos pela empresa relacionados à OC e AC.

ATIVIDADES:

- a) selecionar as empresas;
- b) selecionar os indivíduos que serão entrevistados;
- c) elaborar e validar o instrumento das entrevistas;
- d) marcar as entrevistas;
- e) realizar as entrevistas;
- f) transcrever a gravação das entrevistas;

- g) analisar o material coletado;
- h) redigir o relatório.

2 PROCEDIMENTOS: SELECIONAR AS EMPRESAS (critérios – atuação no mercado nacional, empresa do setor privado e ser prestadora de serviços):

- a) verificar se a empresa possui times com supervisores e subordinados com disponibilidade para entrevistas;
- b) localização da empresa.

MARCAR AS ENTREVISTAS:

- a) identificar os respondentes entrevistados;
- b) explicar o objetivo do trabalho para os entrevistados;
- c) marcar as entrevistas.

REALIZAR AS ENTREVISTAS:

- a) explicar o objetivo do trabalho e destacar que as informações obtidas não serão associadas ao nome da empresa;
- b) pedir autorização para gravar as entrevistas;
- c) fazer anotações sobre principais pontos destacados pelo entrevistado;
- d) utilizar o roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados;
- e) identificar motivações para o não compartilhamento do conhecimento (OC e AC).

ANALISAR OS DADOS:

- a) transcrever as gravações das entrevistas;
- b) analisar os dados;
- c) comparar os dados obtidos nas sete empresas.

5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

➤ Para subordinados entrevistados:

a) identificar o entrevistado, coletar nome, e-mail, idade, função atual, nome supervisor, tempo de empresa e data da entrevista;

b) Questões:

SOBRE COLEGAS

- 1) Poderia descrever como é a sua relação com os seus colegas, pessoas com o mesmo cargo?
- 2) Se um **colega (mesmo cargo seu)** te pergunta um conhecimento **técnico**, o qual você possui, o que te faria não compartilhar com ele este conhecimento? O que você diz para ele?
- 3) Se um **colega (mesmo cargo seu)** te pergunta um conhecimento **gerencial**, o qual você possui, o que te faria não compartilhar com ele este conhecimento? O que você diz para ele?
- 4) Se você observa que um **colega (mesmo cargo seu)** está precisando de um conhecimento **técnico** que você possui, ele não te pediu, o que te faria não oferecer o conhecimento para ele?
- 5) Se você observa que um **colega (mesmo cargo seu)** está precisando de um conhecimento **gerencial** que você possui, ele não te pediu, o que te faria não oferecer o conhecimento para ele?

SOBRE SUPERVISOR

- 6) Poderia descrever como é a sua relação com seu supervisor?
- 7) Se o seu supervisor te pergunta um conhecimento **técnico**, o qual você possui, o que te faria não compartilhar com ele este conhecimento? O que você diz para ele?
- 8) Se o seu supervisor te pergunta um conhecimento **gerencial**, o qual você possui, o que te faria não compartilhar com ele este conhecimento? O que você diz para ele?

9) Se você observa que o seu supervisor está precisando de um conhecimento **técnico** que você possui, ele não te pediu, o que faria você não oferecer o conhecimento para ele?

10) Se você observa que o seu supervisor está precisando de um conhecimento **gerencial** que você possui, ele não te pediu, o que faria você não oferecer o conhecimento para ele?

11) Na sua opinião, o que poderia ser feito para aumentar o compartilhamento do conhecimento na equipe em que você atua?

➤ **OCULTAÇÃO CONHECIMENTO** - A ocultação do conhecimento se refere ao conhecimento solicitado e intencionalmente não fornecido (GARCIA, 2020).

12) As seguintes motivações podem fazer você negar um conhecimento quando pedido?

Facilitadores para Ocultação do Conhecimento	Referência
Falta de confiança interpessoal	(BUTT; AHMAD; SYED, 2020; CONNELLY <i>et al.</i> , 2012; ČERNE <i>et al.</i> , 2014; JHA; VARKKEY, 2018; NAGPAL; KUMAR; KHATRI, 2017)
Clima motivacional de domínio	(ČERNE <i>et al.</i> , 2017; BARI <i>et al.</i> , 2019)
Propriedade psicológica	(HUO <i>et al.</i> , 2016; XIA <i>et al.</i> , 2019; LADAN; NORDIN; BELA, 2017; ANAND; CENTOBELLI; CERCHIONE, 2020)
Supervisão abusiva	(FENG; WANG, 2019; JAHANZEB <i>et al.</i> , 2019; GHANI <i>et al.</i> , 2020; RASHEED <i>et al.</i> , 2020)
Territorialidade	(HUO <i>et al.</i> , 2016; LI; XU; MEN, 2020; LI <i>et al.</i> , 2020)
Ambiente de trabalho competitivo	(KUMAR; VARKKEY, 2018; PAN; ZHANG, 2014)
Outros (perspectiva carreira, segurança emprego, lealdade mútua, conflitos internos, ...)	

13) Você percebe que a empresa faz alguma ação para desencorajar a ocultação do conhecimento? Caso positivo, quais ações você percebe?

➤ O **acúmulo de conhecimento** é a retenção intencional de um conhecimento não solicitado por outros, mas que se compartilhado poderia ter sido útil (GARCIA, 2020).

14) As seguintes motivações podem fazer você não oferecer um conhecimento quando perceber que seu conhecimento poderia ser útil?

Facilitadores para AC	Referência
Personalidade	(MATHEW <i>et al.</i> , 2012)
Nível de especialização	(SU, 2020)
Poder	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
Autoridade	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
Influência	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
Favoritismo	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
Falta de incentivos	(ANAZA; NOWLIN, 2017)
Aumentar a importância (valor pessoal)	(NCOYINI; CILLIERS, 2020)
Ambiente organizacional	(ANAZA; NOWLIN, 2017)
Centralidade de intermediação na rede social	(SU, 2010)
Reciprocidade	(SU, 2010)
Oportunidades de promoção	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)

15) Você percebe que a empresa faz alguma ação para desencorajar a acumulação do conhecimento? Caso positivo, quais ações você percebe?

➤ Para liderança:

a) identificar o entrevistado, coletar nome, e-mail, idade, função atual, nome supervisor, tempo de empresa e data da entrevista;

b) Questões:

SOBRE PARES

- 1) Poderia descrever como é a sua relação com os seus pares, pessoas com o mesmo cargo?
- 2) Se um **colega (outro supervisor, par seu)** te pergunta um conhecimento **técnico**, o qual você possui, o que te faria não compartilhar com ele este conhecimento? O que você diz para ele?
- 3) Se um **colega (outro supervisor, par seu)** te pergunta um conhecimento **gerencial**, o qual você possui, o que te faria não compartilhar com ele este conhecimento? O que você diz para ele?
- 4) Se você observa que um **colega (outro supervisor, par seu)** está precisando de um conhecimento **técnico** que você possui, ele não te pediu, o que te faria não oferecer o conhecimento para ele?
- 5) Se você observa que um **colega (outro supervisor, par seu)** está precisando de um conhecimento **gerencial** que você possui, ele não te pediu, o que te faria não oferecer o conhecimento para ele?

SOBRE SUBORDINADOS

- 6) Poderia descrever como é a sua relação com seus subordinados diretos?

- 7) Se um **subordinado seu** te pergunta um conhecimento **técnico**, o qual você possui, o que te faria não compartilhar com ele este conhecimento? O que você diz para ele?
- 8) Se um **subordinado seu** te pergunta um conhecimento **gerencial**, o qual você possui, o que te faria não compartilhar com ele este conhecimento? O que você diz para ele?
- 9) Se você observa que um **subordinado** está precisando de um conhecimento **técnico** que você possui, ele não te pediu, o que faria você não oferecer o conhecimento para ele?
- 10) Se você observa que um **subordinado** está precisando de um conhecimento **gerencial** que você possui, ele não te pediu, o que faria você não oferecer o conhecimento para ele?
- 11) O que você acredita que poderia fazer com que a tua equipe compartilhasse mais conhecimento entre eles?

- **OCULTAÇÃO CONHECIMENTO** - A ocultação do conhecimento se refere ao conhecimento solicitado e intencionalmente não fornecido (GARCIA, 2020).

12) As seguintes motivações podem fazer você negar um conhecimento quando pedido?

Facilitadores para Ocultação do Conhecimento	Referência
Falta de confiança interpessoal	(BUTT; AHMAD; SYED, 2020; CONNELLY <i>et al.</i> , 2012; ČERNE <i>et al.</i> , 2014; JHA; VARKKEY, 2018; NAGPAL; KUMAR; KHATRI, 2017)
Clima motivacional de domínio	(ČERNE <i>et al.</i> , 2017; BARI <i>et al.</i> , 2019)
Propriedade psicológica	(HUO <i>et al.</i> , 2016; XIA <i>et al.</i> , 2019; LADAN; NORDIN; BELA, 2017; ANAND; CENTOBELLI; CERCHIONE, 2020)
Supervisão abusiva	(FENG; WANG, 2019; JAHANZEB <i>et al.</i> , 2019; GHANI <i>et al.</i> , 2020; RASHEED <i>et al.</i> , 2020)
Territorialidade	(HUO <i>et al.</i> , 2016; LI; XU; MEN, 2020; LI <i>et al.</i> , 2020)
Ambiente de trabalho competitivo	(KUMAR; VARKKEY, 2018; PAN; ZHANG, 2014)
Outros (perspectiva carreira, segurança emprego, lealdade mútua, conflitos internos, ...)	

13) Você percebe que a empresa faz alguma ação para desencorajar a ocultação do conhecimento? Caso positivo, quais ações você percebe?

- **ACUMULAÇÃO DO CONHECIMENTO** - O acúmulo de conhecimento é a retenção intencional de um conhecimento não solicitado por outros, mas que se compartilhado poderia ter sido útil (GARCIA, 2020).

14) As seguintes motivações podem fazer você não oferecer um conhecimento quando perceber que seu conhecimento poderia ser útil?

Facilitadores para AC	Referência
Personalidade	(MATHEW <i>et al.</i> , 2012)
Nível de especialização	(SU, 2020)
Poder	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
Autoridade	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
Influência	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
Favoritismo	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)
Falta de incentivos	(ANAZA; NOWLIN, 2017)
Aumentar a importância (valor pessoal)	(NCOYINI; CILLIERS, 2020)
Ambiente organizacional	(ANAZA; NOWLIN, 2017)
Centralidade de intermediação na rede social	(SU, 2010)
Reciprocidade	(SU, 2010)
Oportunidades de promoção	(MUQADAS <i>et al.</i> , 2017)

15) Você percebe que a empresa faz alguma ação para desencorajar a acumulação do conhecimento? Caso positivo, quais ações você percebe?

6 GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO

- a) revisar as referências bibliográficas;
- b) revisar a metodologia;
- c) redigir a minuta do questionário;
- d) submeter a minuta para revisão dos entrevistados;
- e) atualizar a minuta de acordo com a revisão realizada pelos entrevistados.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

Todos os entrevistados assinaram digitalmente, através da plataforma GOOGLE, o Termo de Consentimento de entrevista autorizando a gravação das entrevistas. Abaixo o modelo do termo.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Escola de Negócios
Programa de Pós-graduação em Administração



TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

Projeto de Pesquisa: A OCULTAÇÃO E A ACUMULAÇÃO DO CONHECIMENTO: EVIDÊNCIA EM TIMES DE PROJETOS.

Pesquisadora: Leticia Pereira Jardim (leticia_jardim@pucrs.br)

Orientadora: Dra. ~~Mirian~~ Oliveira (miriano@pucrs.br)

Prezado (a),

O presente documento é um termo de consentimento de entrevista. Portanto, você está sendo convidado(a) a participar como informante de uma pesquisa científica de forma voluntária. Quaisquer dúvidas que tenha serão esclarecidas pelo pesquisador e você tem a opção de desistir de participar da entrevista a qualquer momento, sem quaisquer ônus. Todas as informações fornecidas pelo participante serão analisadas de forma impessoal, permanecendo confidenciais.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade em contribuir para este estudo e colocamo-nos à disposição para esclarecer qualquer dúvida presente ou futura. Ainda, caso tenha interesse no resultado da pesquisa, por gentileza enviar e-mail para o pesquisador acima citado.

Eu, _____, declaro que fui informado de todos os procedimentos da pesquisa e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Portanto, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, permanecendo uma via em minha posse.

Autorizo gravar entrevistas Não autorizo gravações de qualquer tipo

Porto Alegre, _____ de _____ 2021.

Leticia Pereira Jardim
Pesquisador Responsável

Nome do participante:

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 – P. 50 – 11º andar – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil Fone: (51) 3320-3524
E-mail: ppead@pucrs.br

APÊNDICE C – EXEMPLO DE CODIFICAÇÃO

Após as entrevistas foram feitas as transcrições. A partir destas transcrições fizemos as codificações em uma planilha de Excel e a análise de conteúdo partindo para as comparações e resultados.

Transcrição		Motivações OC			Com relação ao seu líder	
Geral	Gerencial	Empresa	Entrevistado	Técnico	Geral	Gerencial
Perfil Chefe	não	Empresa 1	Liderado	não	Traços da Personalidade	não
não	Compartilharia	Empresa 1	Liderado	não	não	não
eu não tenha tempo, a não ser que eu não saiba, que eu não seja a pessoa mais indicada para responder	não	Empresa 2	Liderado	não	Sobrecarga de Trabalho	não
pode ser que a gente não faça no momento	não	Empresa 2	Liderado	não	não	não
não	nada	Empresa 2	Liderado	não	não	não
não	nada	Empresa 2	Liderado	não	não	não
aquele conhecimento pudesse colocá-la assim numa posição de ficar chateada ou até mesmo de se sentir inferior.	não	Empresa 3	Liderado	não	Desconfiança ou falta de confiança	não
intenção não fosse positiva e isso ferisse talvez a pessoa	não	Empresa 3	Liderado	não	Desconfiança ou falta de confiança	não
falta de tempo	não	Empresa 4	Liderado	não	Sobrecarga de Trabalho	não
não	não	Empresa 5	Liderado	não	não	não
eu sempre busco compartilhar		Empresa 6	Liderado	não	não	não
não goste do líder	perfil líder	Empresa 7	Liderado	não	não	Traços da Personalidade