

Comportamentos indesejáveis de conhecimento

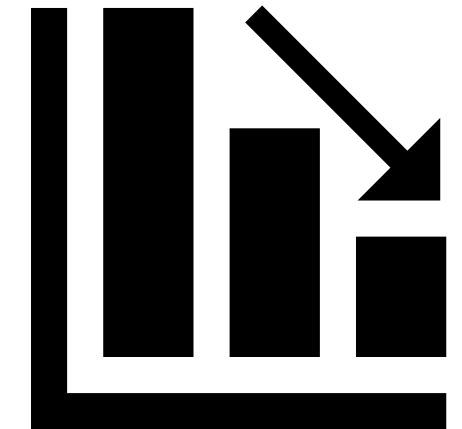
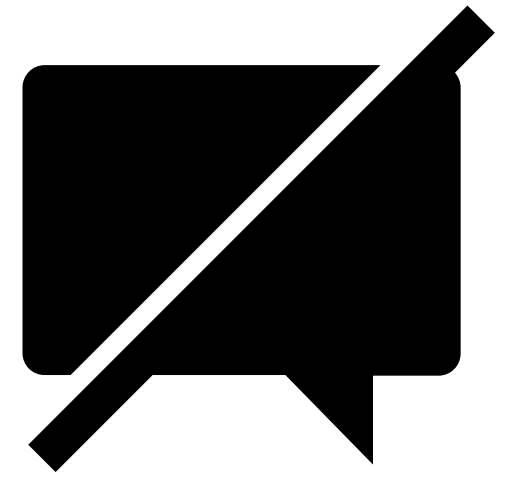
Goncalves, T., Curado, C., & Oliveira, M. (2023). Clarifying knowledge withholding: A systematic literature review and future research agenda.

Journal of Business Research, 157, 113600.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113600>

Tiago Rodrigues Gonçalves

Gestão do Conhecimento
2023/2024



Agenda

- **Introdução**
- Partilha do conhecimento
- **Dificuldades na partilha do conhecimento**
- **Comportamentos contraprodutivos de conhecimento**
- **Objectivos**
- **Método**
- **Resultados**
- *Principais Teorias usadas*
- *Antecedentes dos comportamentos contraprodutivos*
- *Consequentes dos comportamentos contraprodutivos*
- *Escolhas metodológicas no estudo dos comportamentos contraprodutivos*
- **Sugestões para estudos futuros**
- **Conclusões**



Antes de começar

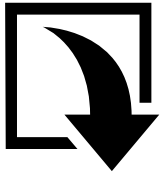
O conhecimento está relacionado com a vantagem competitiva.

- » Mas está mais relacionada com a **aplicação** de conhecimento (Mills & Smith, 2011)
- » Forma-se a partir de **experiências, valores e informações** que são a base para o desenvolvimento de novo conhecimento (Baskerville & Dulipovici, 2006)
- » Como tal, as organizações têm que identificar, utilizar e aprimorar este recurso para que este possa aportar valor para a organização (Alavi & Leidner, 2001; Baskerville & Dulipovici, 2006).



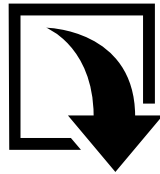
Introdução

Conhecimento



- » Recurso intangível de elevada importância no sector público e no sector privado (Ahbabi et al., 2019; Marques et al., 2019)
- » No sector privado, associado também a sobrevivência organizacional (Sumbal et al., 2018; Zhang & Ming, 2019)

Gestão do conhecimento

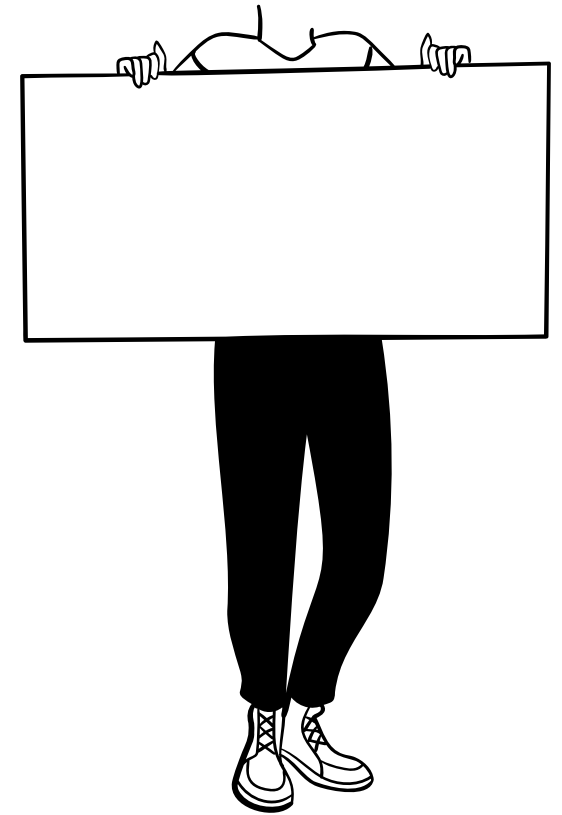


- » “Coleção de processos que gerem a criação, **disseminação** e uso do conhecimento para atingir objectivos organizacionais” (Lee & Yang, 2000, p. 784)

Partilha do conhecimento

- » Processo essencial da GC e vital para as organizações (Naim & Lenkla, 2016)
- » Reduz o trabalho redundante e aumenta a inovação
- » Permite a retenção de conhecimento nas saídas dos colaboradores da organização (Xue et al., 2011)

Que teorias se relacionam com a partilha do conhecimento?



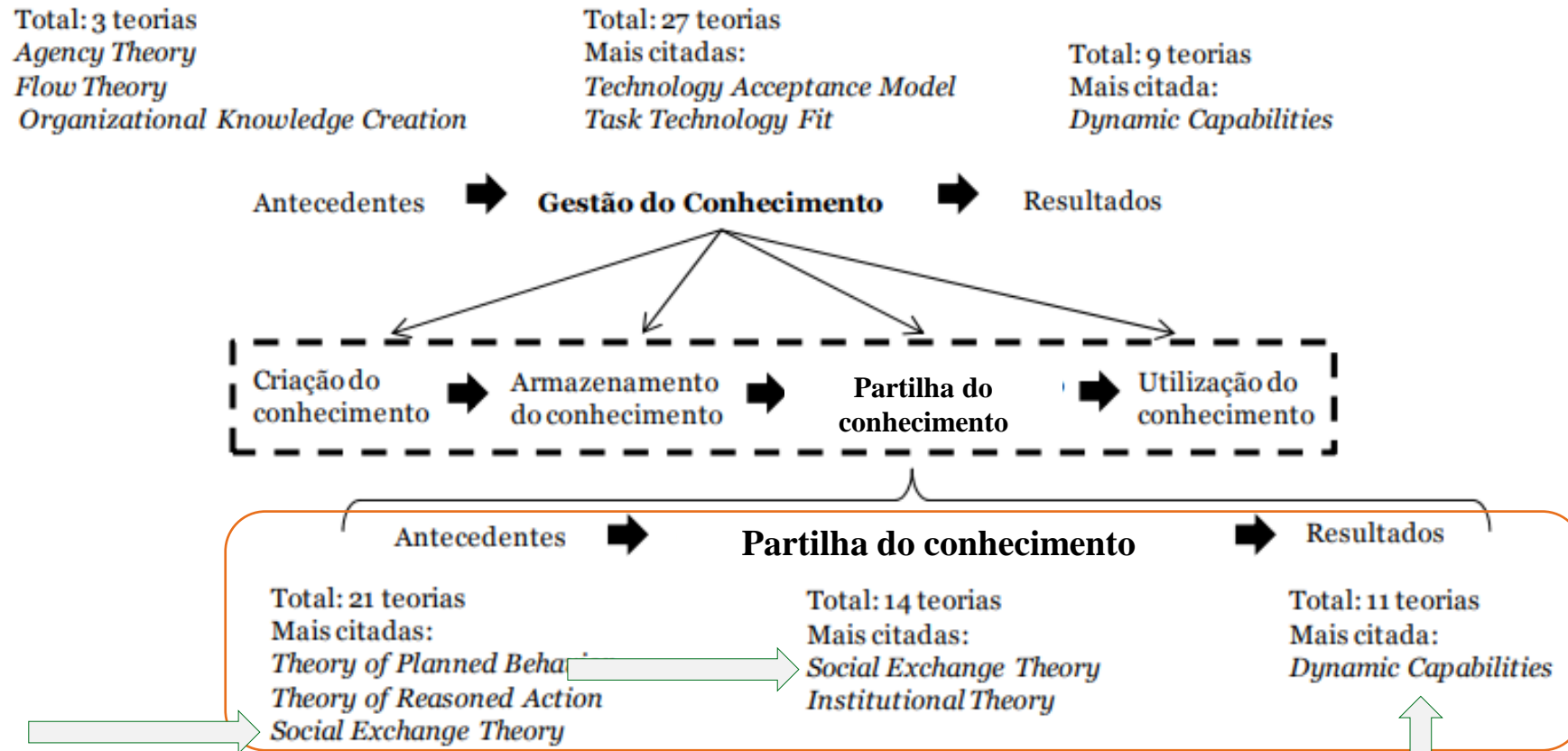


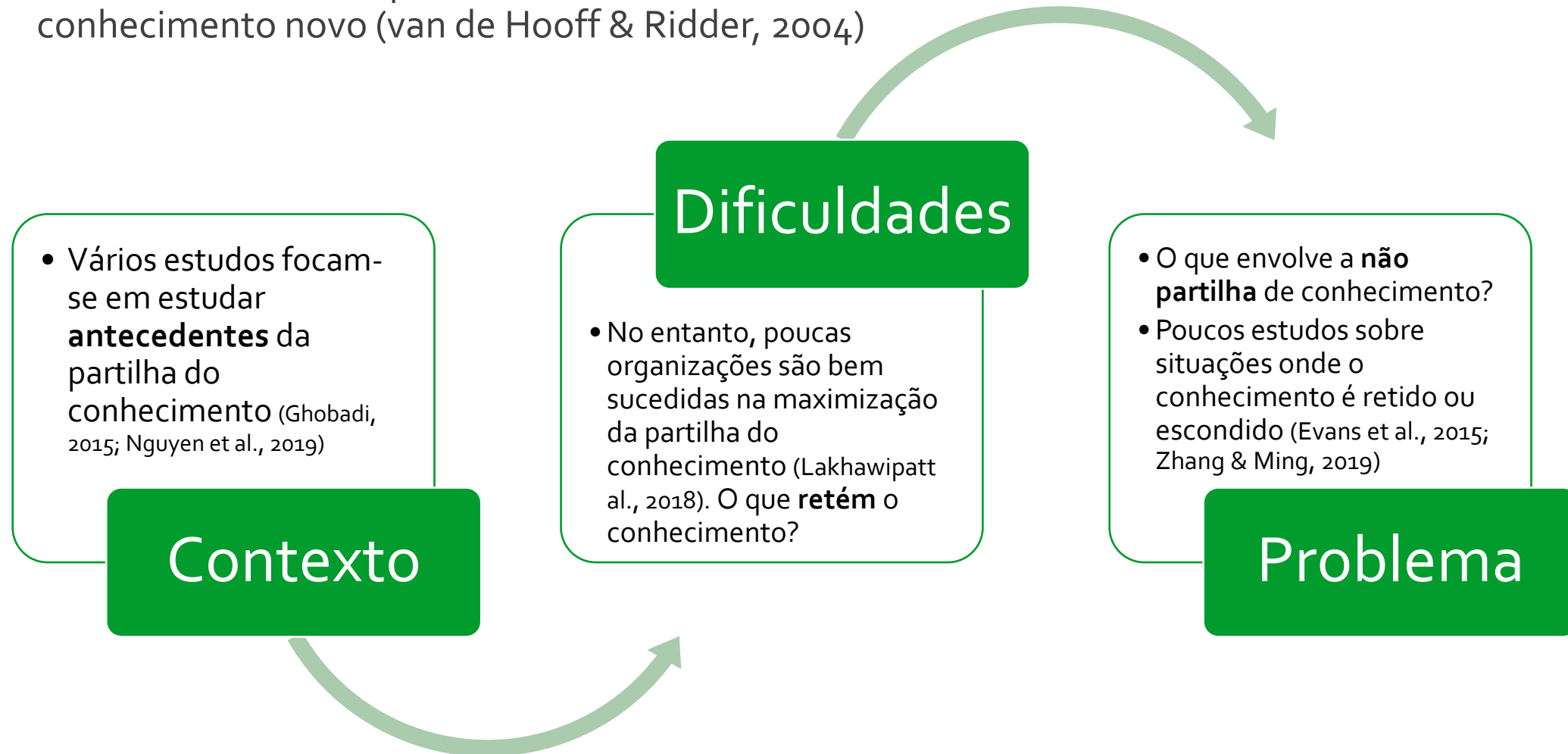
Figura 1. Teorias mais utilizadas em Investigação sobre GC (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

ipsa scientia potestas est

Francis Bacon (1597)

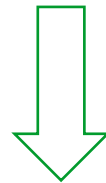
Dificuldades na partilha do conhecimento

Processo através do qual os indivíduos realizam trocas mútuas do seu conhecimento e criam conhecimento novo (van de Hooff & Ridder, 2004)



Comportamentos contraprodutivos

- » A partilha do conhecimento apresenta complexidades no que respeitam ideias de **propriedade e detenção** individual do conhecimento (Anand et al., 2021)
- » A inexistência de partilha do conhecimento apresenta consequências graves para as organizações
 - » Perdas de lucro (Arain et al., 2019)
 - » Reduz o desempenho entre as equipas (Arain et al., 2019)
 - » Afeta transversalmente os processos da GC (Arain et al., 2019)
 - » Reduz a produtividade individual (Xiong et al., 2019)



Comportamentos contraprodutivos do conhecimento

- Comportamentos individuais indesejados que se centram na **retenção e imobilização** dos fluxos do conhecimento nas organização (Connelly et al., 2012)

Ocultação de conhecimento

Acumulação de conhecimento

Entre outros...

Comportamentos contraprodutivos

- » Apesar de apresentarem efeitos contrários aos efeitos gerados pela partilha do conhecimento, os comportamentos contraprodutivos **não são** o contrário da partilha do conhecimento (Anan & Hassan, 2019; Connelly et al., 2012)

Ocultação de conhecimento

- Reflete uma tentativa de um indivíduo reter, esconder ou ocultar conhecimento que foi solicitado por outra pessoa (Connelly et al., 2012).

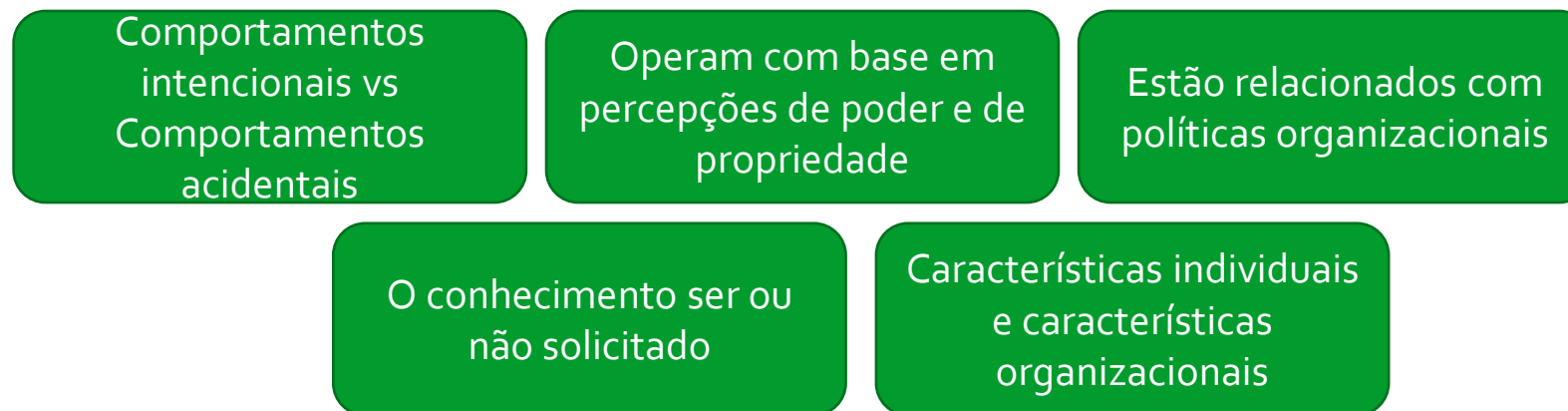
Acumulação de conhecimento

- A retenção deliberada de conhecimento que é relevante para outros, mas que não foi solicitado (Evans et al., 2015)

- Connelly e colegas (2012) consideram que os antecedentes destes dois tipos de comportamento são diferentes dos de partilha do conhecimento.
- A **ausência de partilha** pode ser provocada pela falta de percepção das necessidades dos outros (Gagné et al., 2019)
- No entanto, a **ocultação de conhecimento** é provocada de forma intencional (Butt et al., 2020)

Evidência Teórica

- » Comportamentos de conhecimento contraproducentes retratam circunstâncias em que o conhecimento não é difundido dentro de uma organização (Webster et al., 2008)
- » Incluem comportamentos **deliberados e acidentais** que restringem a inovação organizacional (Kang, 2016)
 - Knowledge sharing hostility (Husted et al., 2012)
 - Knowledge contribution loafing (Sun et al., 2019)
 - Knowledge disengagement (Ford and Jones, 2015)
 - Knowledge hoarding (Peng, 2013)
 - Knowledge hiding (Connelly et al., 2012)



Complexidades e sobreposições de conceito

Tabela 1. Perspectivas teóricas sobrepostas entre conceitos (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

Authors	Overlapping perspectives
Ford et al. (2015)	"In comparison to the other "lack of sharing" behaviors, like knowledge hoarding where the individual actively protects the knowledge and does not share it, this appears to be more frequent as other research has identified knowledge hiding (i.e., protecting requested knowledge) and hoarding to be low-base rate behaviors"
Evans et al. (2014)	"knowledge hoarding—an individual's deliberate and strategic concealment of knowledge and information or the fact that they may possess relevant knowledge or information" (p. 2)
Kang (2016)	"Knowledge hoarding, on the other hand, is merely the act of retaining knowledge, often without realizing it may be of value to others." (p. 3)
Zhao and Xia (2017)	"knowledge hoarding as individuals' intentional attempts to conceal the knowledge that has been requested or unrequested by another person" (p. 2)
Wang et al. (2018)	" knowledge hoarding occurs when an employee unintentionally withholds knowledge from colleagues (Webster et al., 2008). A growing body of literature has identified the prevalence and threat of a more deliberative form of withholding knowledge, knowledge hiding." (p. 3)
Connelly et al. (2012)	"Knowledge hiding is defined as " an intentional attempt by an individual to withhold or conceal knowledge that has been requested by another colleague" (p. 3)
Serenko (2020)	"(...) knowledge hiding, which is accompanied by an unambiguous request to share knowledge (...)" (p. 740)
Burmeister et al. (2019)	"knowledge hiding, defined as an intentional attempt to withhold knowledge that has been requested" (p. 281)
Woodfield and Husted (2019)	"hostility towards engaging in knowledge sharing — that is, hoarding and/or rejecting knowledge —" (p.2)

Objetivos de investigação

Problemas / Necessidades

- » Ocultação do conhecimento como um constructo apenas, parte de retenção de conhecimento, ou até descrito como retenção de conhecimento
 - Necessidade de clarificar a literatura
- » A literatura não é unânime na separação de partilha de conhecimento e de retenção de conhecimento como fenómenos diferentes
- » Construir a partir de esforços recentes para estabelecer fronteiras entre constructos
- » Perspectivas que articulam os mesmos **antecedentes e consequentes**

Questões de pesquisa

- » Quais são as principais teorias que suportam a investigação em retenção de conhecimento? (RQ1)
- » Quais são os antecedentes destes fenómenos a nível individual e a nível organizacional? (RQ2)
- » Quais são as consequências destes fenómenos a nível individual e a nível organizacional? (RQ3)
- » Quais são as escolhas metodológicas usadas na investigação em retenção de conhecimento? (RQ4)

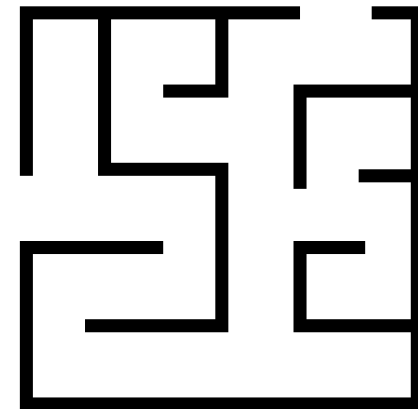
Método



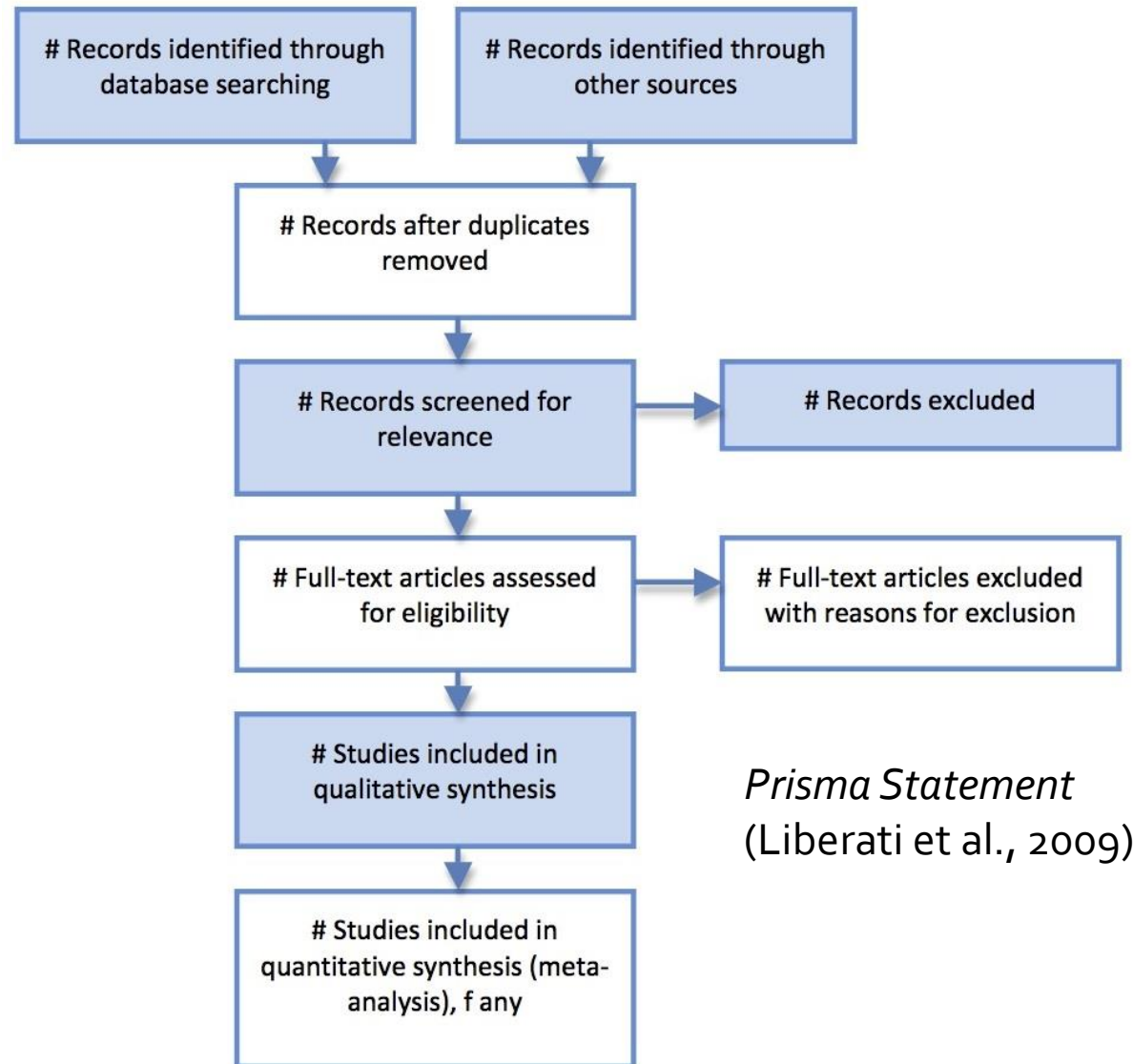
Método

Revisão sistemática da literatura (Webster & Watson, 2002; Wolfswinkel et al., 2013)

- » Providenciar uma revisão sistemática dos antecedentes dos comportamentos contraproduativos do conhecimento
- » Analisar o desenvolvimento e o uso de escalas para estudar os fenómenos
- » Analisar a relação entre os vários comportamentos indesejados
- » Apresentar guias de atuação para investigação futura

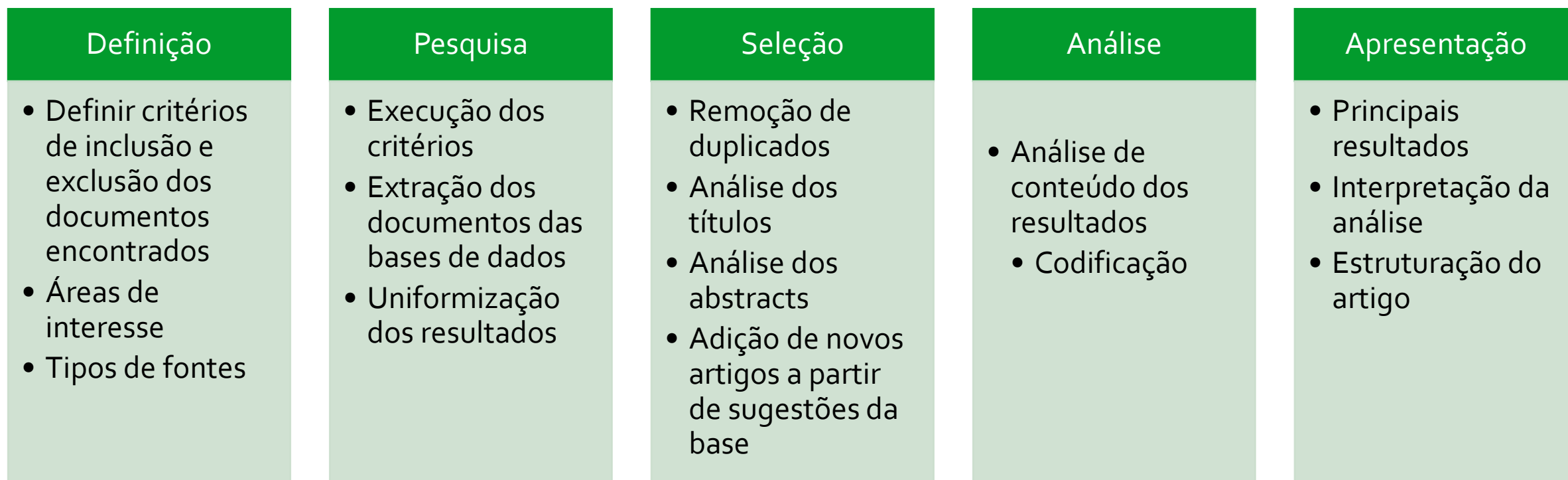


Método (outros exemplos de RSL)



Método

Protocolo de revisão da literatura em cinco fases (Wolfswinkel et al., 2013)



Método

Palavras-chave: knowledge withholding, knowledge hiding, knowledge hoarding, knowledge counterproductive behavior, knowledge manipulation, knowledge sharing disengagement

Anos: 2000-2021

Crítério: Revistas indexadas Q1 e Q2

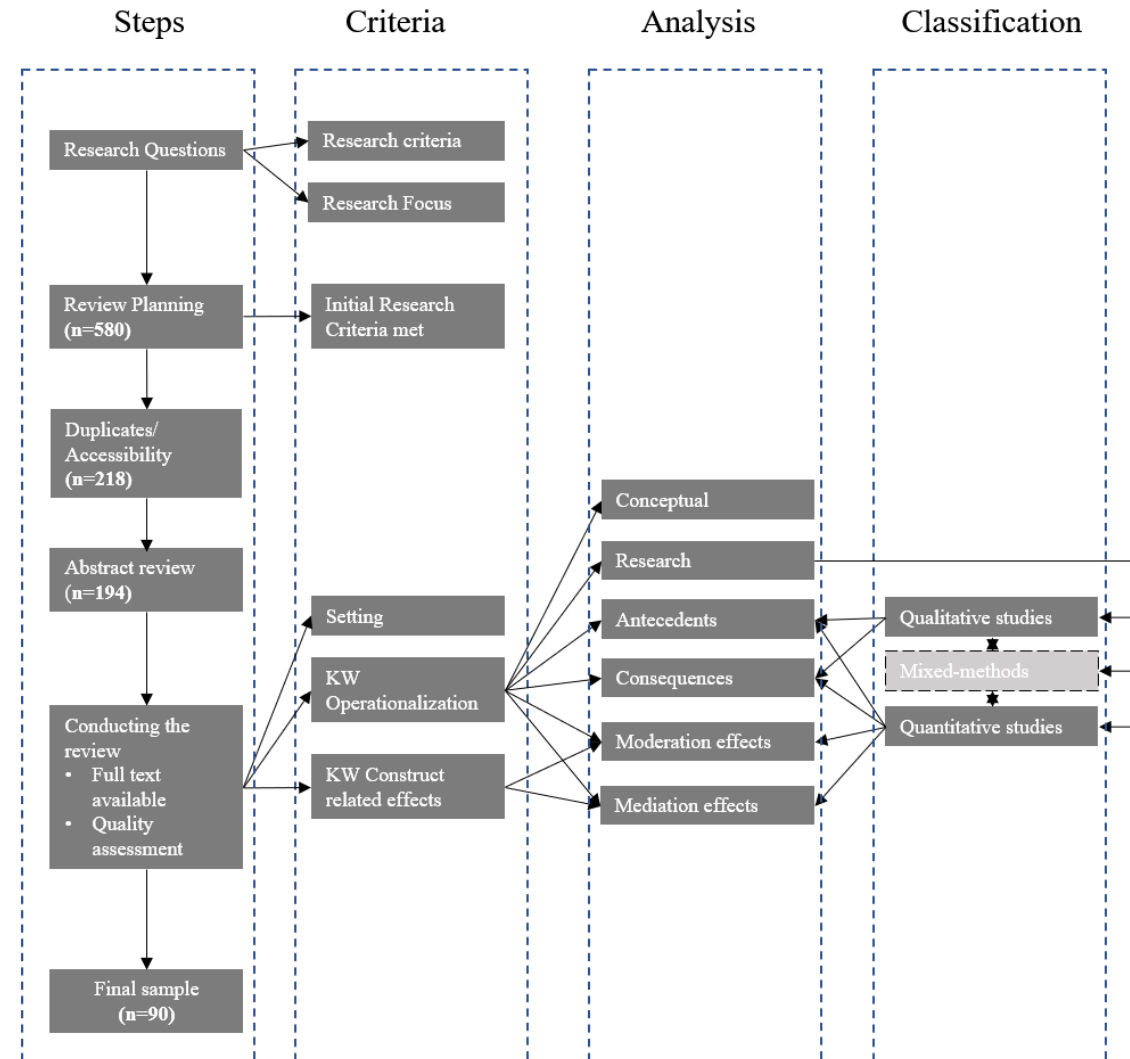
H-index > 30 (da Silva and Dobrábszki, 2018)

Focus em GRH, Gestão e Comportamento Organizacional

Análise e codificação através de Duriau

(2007), Scandura e Williams (2000)

- Tipo de artigo
- Horizonte temporal
- Desenho de investigação
- Metodologia
- Setor da amostra
- Racional do comportamento (teoria)



Adapted from Aguinis et al. (2020), Duriau et al. (2007), Post et al., (2020) and Williams et al., (2020)

Figura 1. Processo de revisão sistemática de literatura (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

Resultados esperados e informação recolhida

Quando e onde se publicou?

Quem investigou?

O que é ocultação de conhecimento?

O que é acumulação de conhecimento?

Que outros comportamentos existem?

Como se diferenciam?

O que leva a estes comportamentos?

Como se relacionam entre si?

O que resulta destes comportamentos?

Como investigar os tópicos no futuro?



Ano de publicação; Revista; Área

Autores; Número de autores; Países

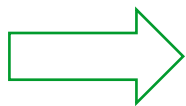
Conceitos discutidos; Escalas usadas; Autores

Identificação dos antecedentes nos trabalhos

Análise da relação dos conceitos nos trabalhos

Análise dos resultados dos comportamentos nos trabalhos

Análise de pistas futuras nos trabalhos



Resultados (bibliométricos) (n = 90)

Revistas

Journal of Knowledge Management (19)
Journal of Business Research (10)
Journal of Organizational Behavior (4)

Autores

Matej Černe (4)
Miha Škerlavaj (4)
Catherine Connelly (4)

Citações

Connelly et al. (2012) (440)
Černe et al. (2014) (313)
Peng (2013) (188)

Setores

Misto (K-intensive) (29)
IT (12)
R&D (8)

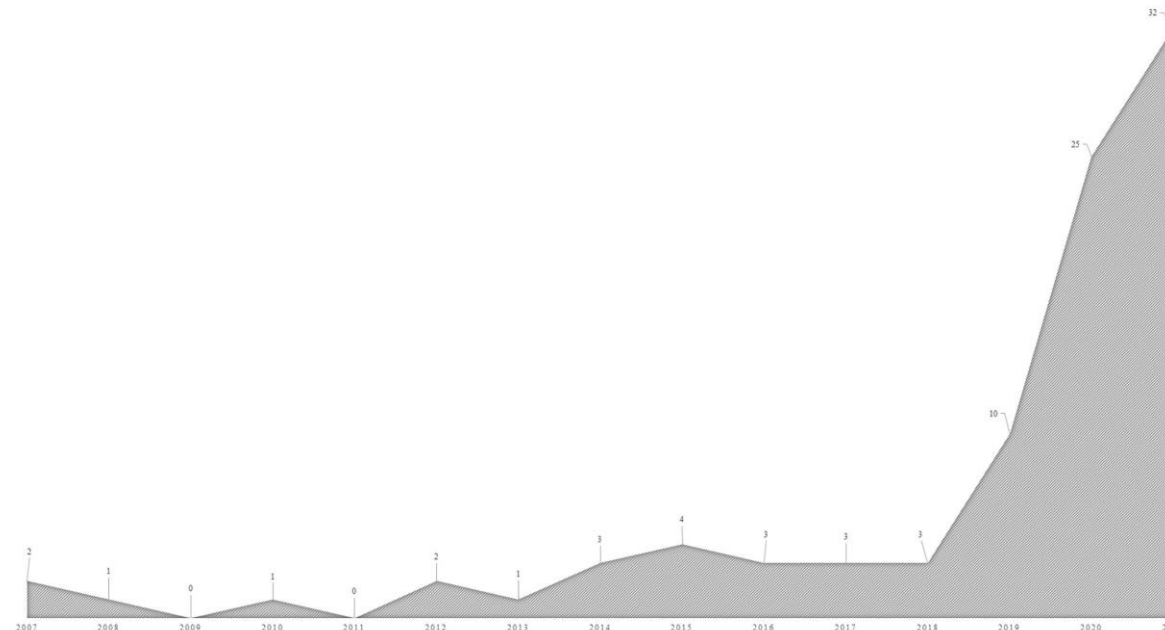


Figura 2. Número de artigos publicados por ano (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

Resultados (bibliométricos) (n = 90)

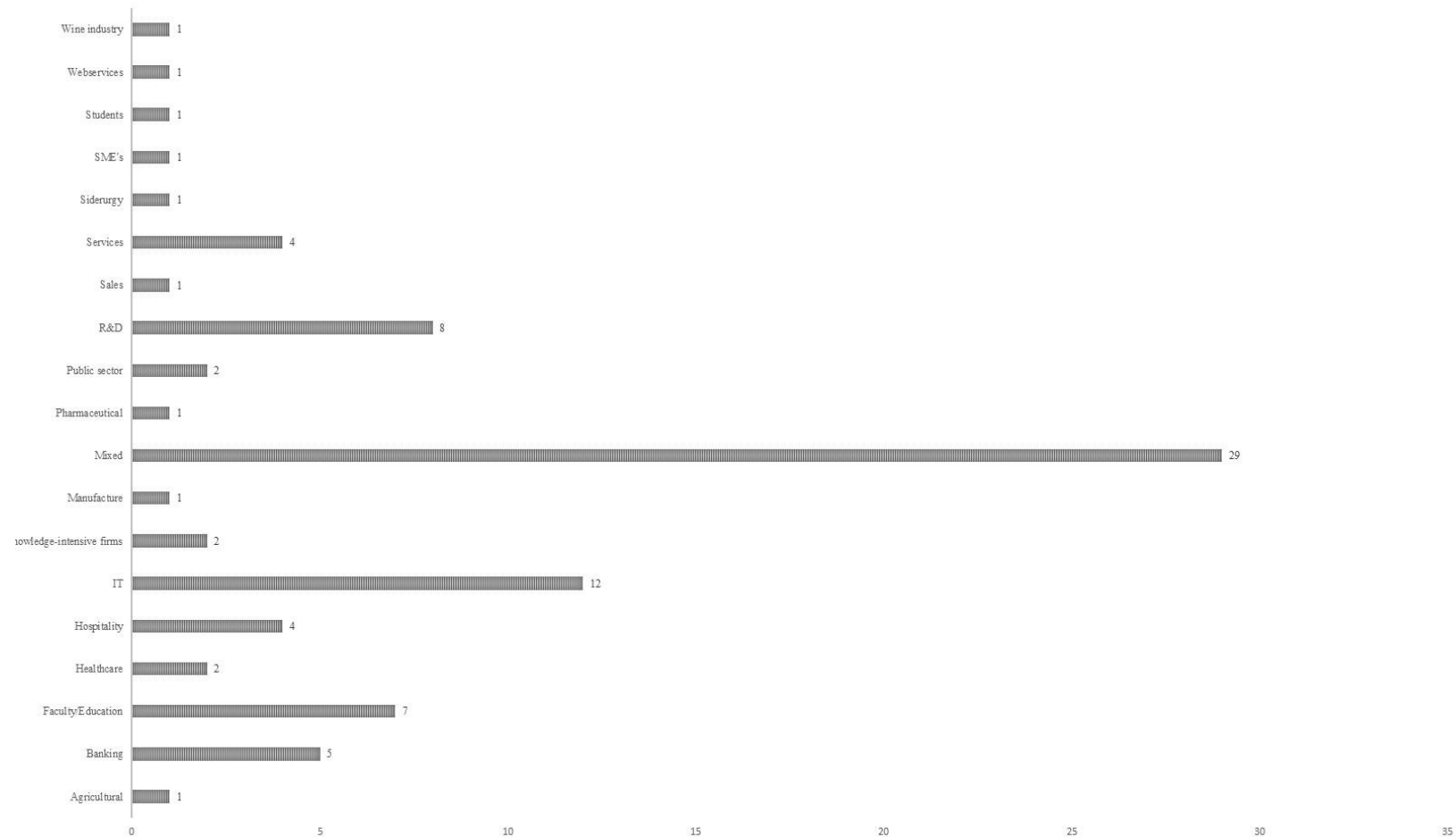
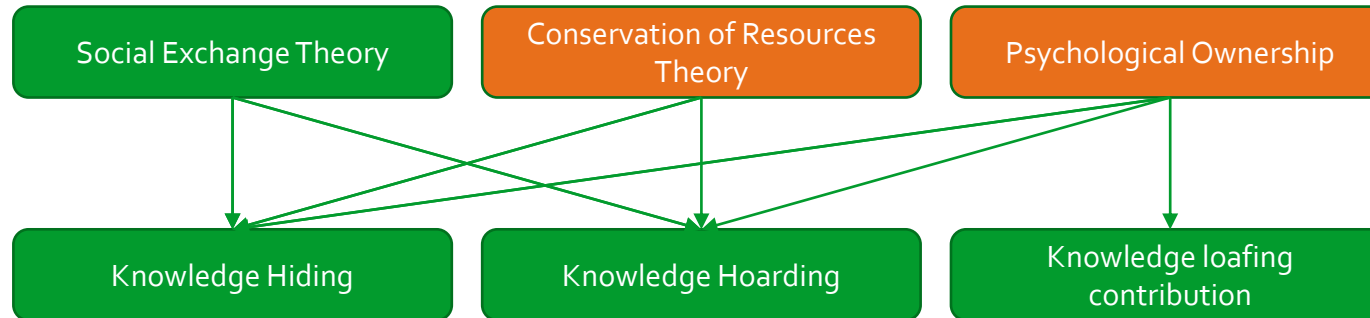


Figura 3. Setores de atividade na amostra (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

Resultados (Estrutura Conceptual)

Prevalência da ocultação de conhecimento (knowledge hiding) (n = 74, 82.2%)

- » Teoria das Trocas Sociais como prevalente (n = 37, 43%)
 - Princípio dos comportamentos como princípios de custo-benefício em ambiente de partilha social
- » Teoria da Conservação de Recursos (n = 16, 18%), seguida da Teoria da Propriedade Psicológica (n = 11, 10%)
- » Sobreposição teórica entre conceitos...



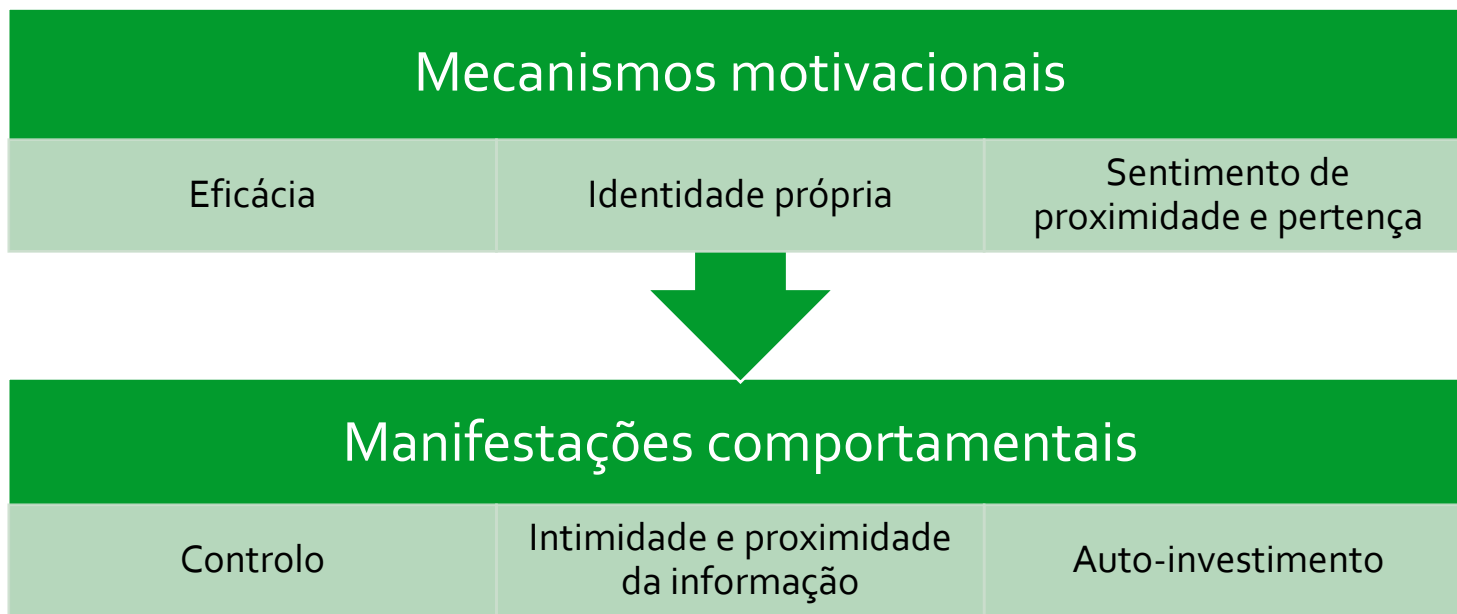
Contraste com evidências anteriores

Tabela 2. Teorias utilizadas na Investigação em ocultação de conhecimento (Anand et al., 2022)

<i>Theories adopted in investigating KH</i>	<i>Selected exemplary citations</i>
Social exchange theory	Abdullah <i>et al.</i> , 2019; Alnaimi and Rjoub, 2019; Arain <i>et al.</i> , 2018; Arshad and Ismail, 2018; Babić <i>et al.</i> , 2019; Fong <i>et al.</i> , 2018; Bari <i>et al.</i> , 2019; Černe <i>et al.</i> , 2014; Fong <i>et al.</i> , 2018; Ghani <i>et al.</i> , 2020a; Jiang and Xu, 2019; Khalid <i>et al.</i> , 2018; Khalid <i>et al.</i> , 2019; Lanke, 2018; Rhee and Choi, 2017; Semerci, 2019; Serenko and Bontis, 2016; Shah <i>et al.</i> , 2019; Singh, 2019; Sukumaran and Lanke, 2020; Wang, 2019
Psychological ownership theory	Alnaimi and Rjoub, 2019; Aljawarneh and Atan, 2018; Bhattacharya and Sharma, 2019; Huo <i>et al.</i> , 2016; Jilani <i>et al.</i> , 2020; Peng, 2013; Singh, 2019
Conservation of resources theory	Aljawarneh and Atan, 2018; Jahanzeb <i>et al.</i> , 2020a; Riaz <i>et al.</i> , 2019; Škerlavaj <i>et al.</i> , 2018; Yao <i>et al.</i> , 2020
Social learning theory	Abdullah <i>et al.</i> , 2019; Arain <i>et al.</i> , 2019; Ghani <i>et al.</i> , 2020b; Men <i>et al.</i> , 2020
Displaced aggression	Ghani <i>et al.</i> , 2020a; Jahanzeb <i>et al.</i> , 2019; Khalid <i>et al.</i> , 2018
Territoriality theory	Huo <i>et al.</i> , 2016; Peng, 2013
Norms of reciprocity	Arain <i>et al.</i> , 2018; Zhao <i>et al.</i> , 2016
Social cognitive theory	Ghani <i>et al.</i> , 2020b; Peng, 2013
Social categorisation theory	Anand <i>et al.</i> , 2020; Bogilović <i>et al.</i> , 2017
Social identity theory	Jahanzeb <i>et al.</i> , 2020b; Sukumaran and Lanke, 2020
Self-determination theory	Gagné <i>et al.</i> , 2019; Wang, 2019
Agency theory	Khoreva and Wechtler, 2020
Absorptive capacity perspective	Fong <i>et al.</i> , 2018
Construal theory	Connelly and Zweig, 2015
Cognitive evaluation theory	Xia <i>et al.</i> , 2019
Co-operation and competition theory	Heraus <i>et al.</i> , 2019
Emotional intelligence theory	de Geofroy and Evans, 2017
Equity theory	Jahanzeb <i>et al.</i> , 2020b
Extended self-theory	Wang <i>et al.</i> , 2019
Group engagement theory	Zhao <i>et al.</i> , 2019
Job characteristic theory	Zhang and Min, 2019
Negative reciprocity	Arshad and Ismail, 2018
Organisational learning theory	Zhang and Min, 2019
Psychological contract theory	Pan <i>et al.</i> , 2018
Interdependence theory	Connelly <i>et al.</i> , 2012
Theory of planned behaviour	Xiong <i>et al.</i> , 2019
Transformational leadership theory	Ladan <i>et al.</i> , 2017a,b
Work design theory	Gagné <i>et al.</i> , 2019
Theories of coping, regulatory focus and guilt	Fang, 2017
Two-factor theory	Kang, 2016

Teoria da Propriedade Psicológica (Pierce et al., 2001)

Desenvolvida a partir da observação de que existem mecanismos contextuais que nos potenciam um sentido de pertença/proriedade para com outro objecto (social, físico, intelectual, etc.) (Pierce et al., 2001)



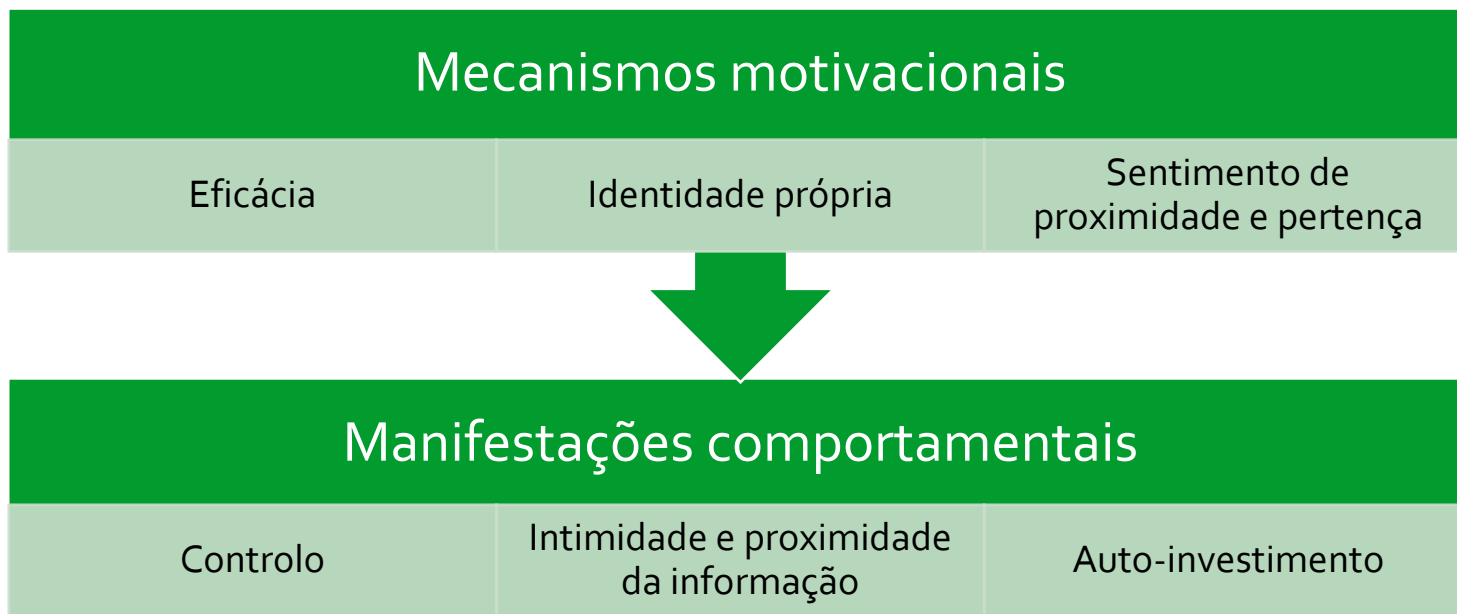
Eficácia – A motivação para controlar o ambiente leva a um maior sentido de capacidade de execução de tarefas

Identidade própria – A ideia de propriedade sobre um objecto começa a conduzir a representações simbólicas de nós mesmos

Pertença – A energia que dispndemos a estabelecer e procurar atmosferas de conforto psicológico

Teoria da Propriedade Psicológica (Pierce et al., 2001)

Desenvolvida a partir da observação de que existem mecanismos contextuais que nos potenciam um sentido de pertença/propriedade para com outro objecto (social, físico, intelectual, etc.) (Pierce et al., 2001)



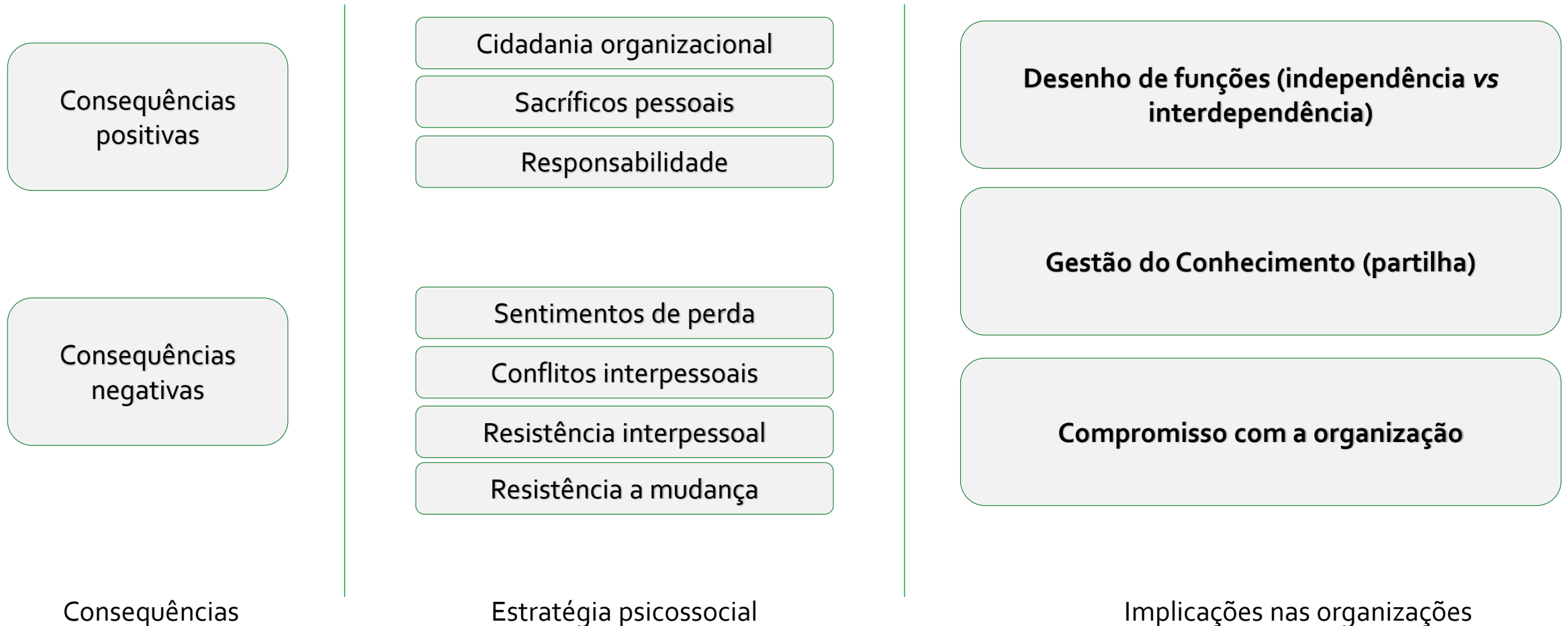
Controlo – O controlo sobre um objecto como uma manifestação de auto-determinação e responsabilidade

Intimidade – O tempo e a dedicação que dedicamos a algo conduz a um sentimento de que esse algo nos pertence

Auto-investimento – O sentimento positivo que se gera pela energia mental, física no desenvolvimento de algo

Teoria da Propriedade Psicológica (Pierce et al., 2001)

No contexto das organizações (Pierce et al., 2001)



Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989)

Procura definir e descrever os mecanismos que nos motivam a obter e a conservar recursos (Hobfoll, 1989).

Primazia da perda de recursos

Os danos da perda de um recurso são maiores que os ganhos da obtenção de um novo recursos

Investimento de Recursos

Tendemos a fazer investimentos para recursos atuais e futuros. Por vezes utilizamos outros recursos para conservar os presentes

Proposições

Indivíduos com mais recursos têm acesso a mais recursos

Indivíduos com menos recursos experienciam mais perdas

Ganhos iniciais de recursos levam a ganhos futuros

Perdas iniciais de recursos levam a perdas futuras



A escassez/estabilização de recursos leva a comportamentos de conservação defensivos

Princípios

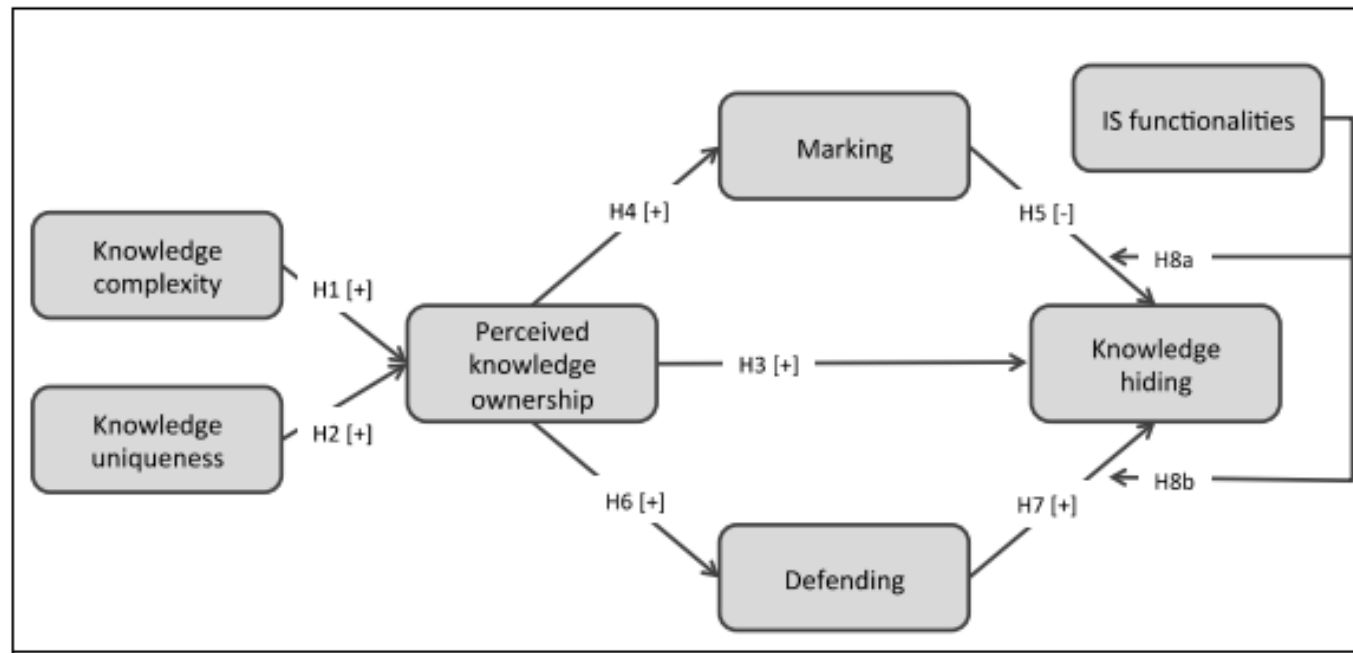


Figura 4. Modelo de Investigação (Trenck, 2015)

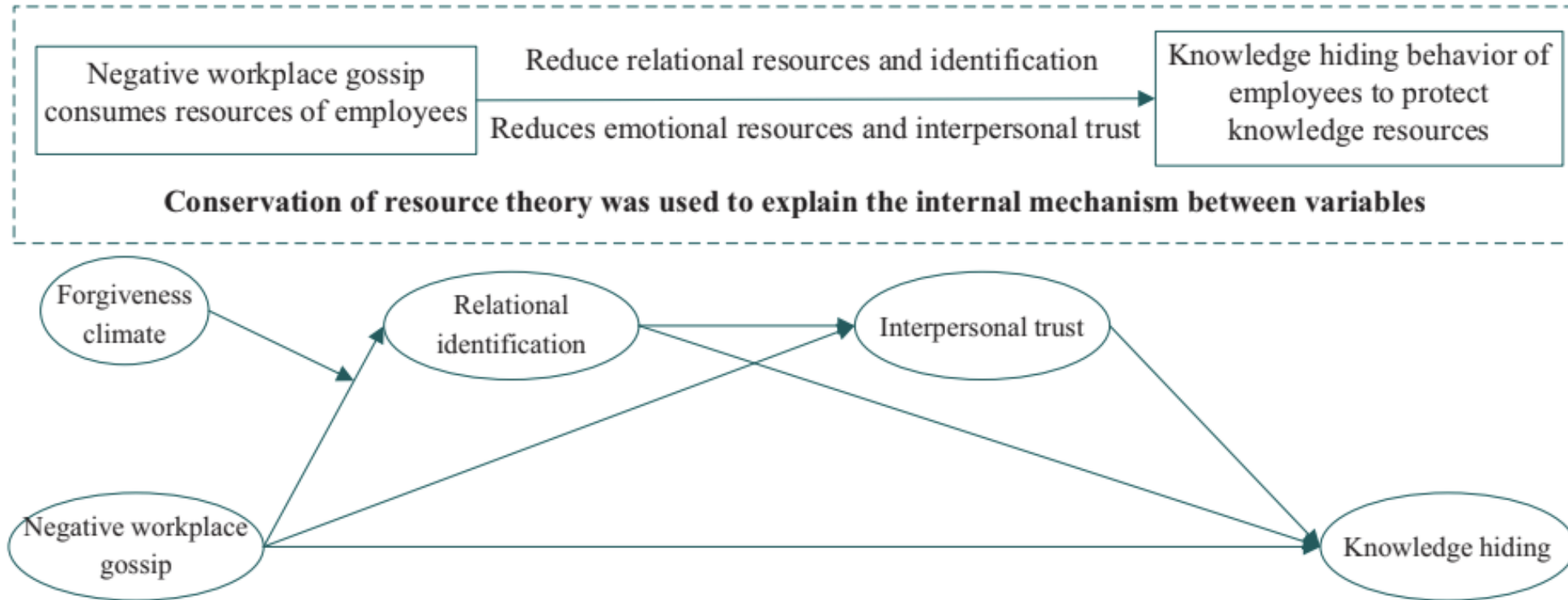


Figura 5. Modelo de Investigação (Yao, Luo & Zhang, 2020)

Tabela 2. Resumo de antecedentes e consequentes encontrados (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

Variables	Antecedents (%)	Consequences (%)	Mediation (%)	Moderation (%)	Labeled after
Aggression	14%		2%	2%	Negative acts, Ostracism, Cyber Incivility, Hostile bias, Envy, Gossip, Bullying, Contempt, Dehumanization, Stratification
Career insecurity	5%		1%	1%	Competitiveness, career insecurity, job insecurity
Communication	5%		0%	5%	Message transparency, Network characteristics, Shared goals, Communication reciprocity, Language
Confidence	1%		0%	0%	
Criativity and Innovation	0%	20%	0%	0%	Criativity, Innovation
Employee Characteristics	4%	1%	0%	1%	Tenure, Overqualification, Technological aptitude, Emotional Intelligence
Generational gap between peers	1%	0%	0%	0%	
Justice	6%	1%	2%	0%	
Knowledge Reciprocity	4%	0%	0%	2%	Knowledge sharing, Community Sharing, Knowledge Characteristics, Knowledge Climate
Leadership (Types, Relationship and Exchange)	20%	0%	4%	1%	Abusive Leadership, Ethical Leadership, Leader and Member exchange quality, Supervisor knowledge hiding, Altruistic Leadership
Motivation and engagement	6%	0%	2%	1%	Motivation, willingness, availability, job engagement, commitment, prevention & promotion focus
Norms & Attitudes	1%	0%	0%	0%	Theory of Reasoned Action
Organizational Facilitators (Policies, Culture and Governance Mechanisms)	12%	5%	0%	5%	Perceived organizational politics, Organizational facilitators, governance mechanisms, management practices, Turnover intention, Expected rewards & incentives & associations, Organizational climate, Mastery Climate, Stewardship, Structures, HRM Practices, Technology
Personality Traits	2%	0%	0%	0%	
Psychological distress	5%	2%	7%	1%	Employee Silence, Threat Appraisal, Emotional Exhaustion, Burnout, Morality, Alienation, Inferiority Complex
Psychological ownership	6%	0%	2%	2%	Power, psychological entitlement
Psychological safety	4%	0%	4%	2%	Safety, Psychological safety, Forgiveness, Psychological Capital
Relational (including relationship conflict and damage)	7%	2%	2%	0%	Relationship conflict, Relationship damage, Relational identification
Sector	1%	0%	0%	2%	Sector, Market characteristics, Job Mobility
Task and job related (nature, visibility, interdependence, and performance)	10%	19%	2%	7%	Task nature, visibility, design, interdependence and performance; Meaning, Individual Performance, Self-efficacy, Ambidexterity, Identification
Territorial Behaviors	1%	0%	1%	0%	
Trust	10%	4%	7%	2%	Trust, Distrust, Psychological Contract, Positive Affectivity

Escolhas metodológicas (método)

Tabela 3. Escolhas Metodológicas (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

		%	f
Design	Quantitative (Survey)	77%	69
	Qualitative (Interview)	9%	8
	Qualitative (Case Study)	6%	5
	Qualitative (fsQCA)	1%	1
	Quantitative (Quasi-experimental + Survey)	1%	1
	Conceptual work	7%	6
	Multimethods	4%	3
	Total		90
Time horizon	Cross-sectional	96%	81
	Longitudinal	4%	3
	Total		84
Setting	National	84%	68
	International	16%	13
	Total		84

- O inquérito por questionário é um instrumento a que os investigadores em Gestão recorrem com frequência para transformar em dados a informação comunicada directamente por uma pessoa (auto-reportada).
- **Permite aceder a dimensões internas de uma pessoa**, a informação ou conhecimento que possui: aos seus valores, preferências, atitudes ou crenças, ou ainda às suas experiências passadas e/ou actuais (Tuckman, 2000)

Escolhas metodológicas (método)

Tabela 3. Escolhas Metodológicas (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

		%	f
Design	Quantitative (Survey)	77%	69
	Qualitative (Interview)	9%	8
	Qualitative (Case Study)	6%	5
	Qualitative (fsQCA)	1%	1
	Quantitative (Quasi-experimental + Survey)	1%	1
	Conceptual work	7%	6
	Multimethods	4%	3
	Total		90
Time horizon	Cross-sectional	96%	81
	Longitudinal	4%	3
	Total		84
Setting	National	84%	68
	International	16%	13
	Total		84

- A investigação transversal como um meio de observação da amostra em determinado ponto no tempo, e não em vários momentos ao longo do tempo (longitudinal)
- Permite-nos estimar a proporção de indivíduos afetados pelas relações e identificam possíveis associações entre variáveis de interesse na população.

Escolhas metodológicas (escalas)

Tabela 4. Escalas utilizadas na literatura (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

Measures	Knowledge Contribution Loafing	Knowledge disengagement	Knowledge Hiding	Knowledge Hoarding	Knowledge Sharing Hostility	Knowledge Withholding	f
Developed by the authors	1 (1.4%)		1 (1.4%)	2 (2.8%)	1 (1.4%)	1 (1.4%)	6
Intra and Reciprocal Knowledge Hiding scale (Serenko and Bontis, 2016)			2 (2.8%)				2
Knowledge Disengagement Scale (Ford & Stapples, 2008)		1 (1.4%)					1
Knowledge Hiding Scale (Connelly et al., 2012)			44 (62.8%)				44
Knowledge Hiding Scale (Rhee & Choi, 2017)			3 (4.2%)				3
Knowledge Hoarding Scale (Evans et al., 2014)				2 (2.8%)			2
Knowledge Withholding Intention Scale (Lin & Huang, 2010)						1 (1.4%)	1
Knowledge Withholding Scale (Peng, 2013)			8 (12.5%)			1 (1.4%)	9
Knowledge Withholding Scale (Tsay, 2014)						1 (1.4%)	1
Knowledge-withholding scale (Kidwell & Robbie, 2003)			1 (1.4%)				1

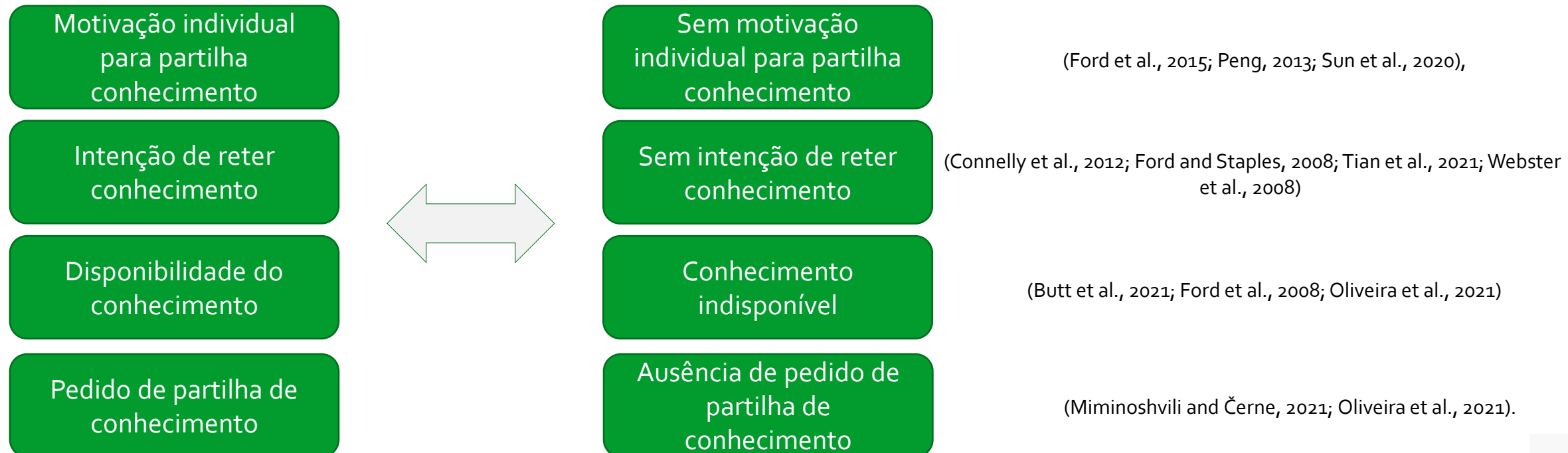
Escolhas metodológicas (escalas)

Tabela 5. Escalas utilizadas para medir ocultação de conhecimento (adaptado de Oliveira, Curado e Silva de Garcia, 2021)

Autores	Nível	Dimensões	Comentário
Connelly et al. (2012)	Individual	<ul style="list-style-type: none"> Ocultação evasiva Ocultação racional “Fazer-se de tolo” 	<ul style="list-style-type: none"> Escala mais usada (38 artigos) Tem um total de 12 itens Implica uma reflexão situacional (“pense num episódio...”)
Serenko & Bontis (2016)	Individual	Singular	<ul style="list-style-type: none"> Adaptada de Connelly et al. (2012) Tem apenas 3 itens Percepção global do comportamento do próprio com colegas Usada em 3 artigos
Peng (2012)	Individual	Singular	<ul style="list-style-type: none"> Concebida para retenção de conhecimento Adaptada de Connelly et al. (2012) Tem apenas 3 itens

Discussão

- » Apesar das similitudes entre conceitos, os nossos resultados permitiram construir uma grelha de decisão/matriz para apoio da definição dos conceitos que constituem a retenção do conhecimento.
- » Com base nas evidências encontradas, verificámos que



Investigação futura



Investigação atual (evidências prévias)

- » **Sobreposição conceptual entre comportamentos indesejados de conhecimento**
 - Necessária compreender a relação entre os comportamentos (Holten et al., 2016)
 - Necessária a investigação integrada nas diferenças entre as dimensões
- » **Muitos dos autores referem a necessidade de compreender melhor fatores relacionados com estes comportamentos**
 - Que outros antecedentes?
 - Que moderadores e mediadores?
 - Que consequentes?
 - A três níveis: individual, de equipa, organizacional
- » **Quadro teórico é vasto e sem integração**
 - Poucos estudos combinam ambos os comportamentos com o mesmo marco teórico
 - Disparidade de construção conceptual
- » **Existem evidências de influência cultural e contextual**
 - Compreender diferenças entre culturas (ex: individualistas vs colectivistas)

Oliveira, Curado &
Silva de Garcia (2021)

Investigação atual (evidências prévias)

» Existe baixa diversidade metodológica

- Estudos com orientação quantitativa (questionário) ou qualitativa (entrevista)
- Baixo número de estudos longitudinais

» Considerar o nível de análise no acesso ao conhecimento

- A hierarquia como possível influência
- Diferenças entre quem procura e partilha conhecimento

» Complexidades do conhecimento

- Integrar diferentes dimensões de comportamentos indesejáveis (ex: dimensões da ocultação propostas por Connelly e colegas (2012))
- Considerar diferenças entre conhecimento tácito e explícito

Oliveira, Curado &
Silva de Garcia (2021)

Investigação atual (evidências prévias)

» 7 tendências de investigação em ocultação do conhecimento

A ocultação do conhecimento é um fenómeno mais **diático** e **interpessoal**

A ocultação de conhecimento pode ser um fenómeno **positivo**

Os eventos de ocultação do conhecimento têm uma **percepção situacional**

A investigação em ocultação do conhecimento está **dependente do contexto**

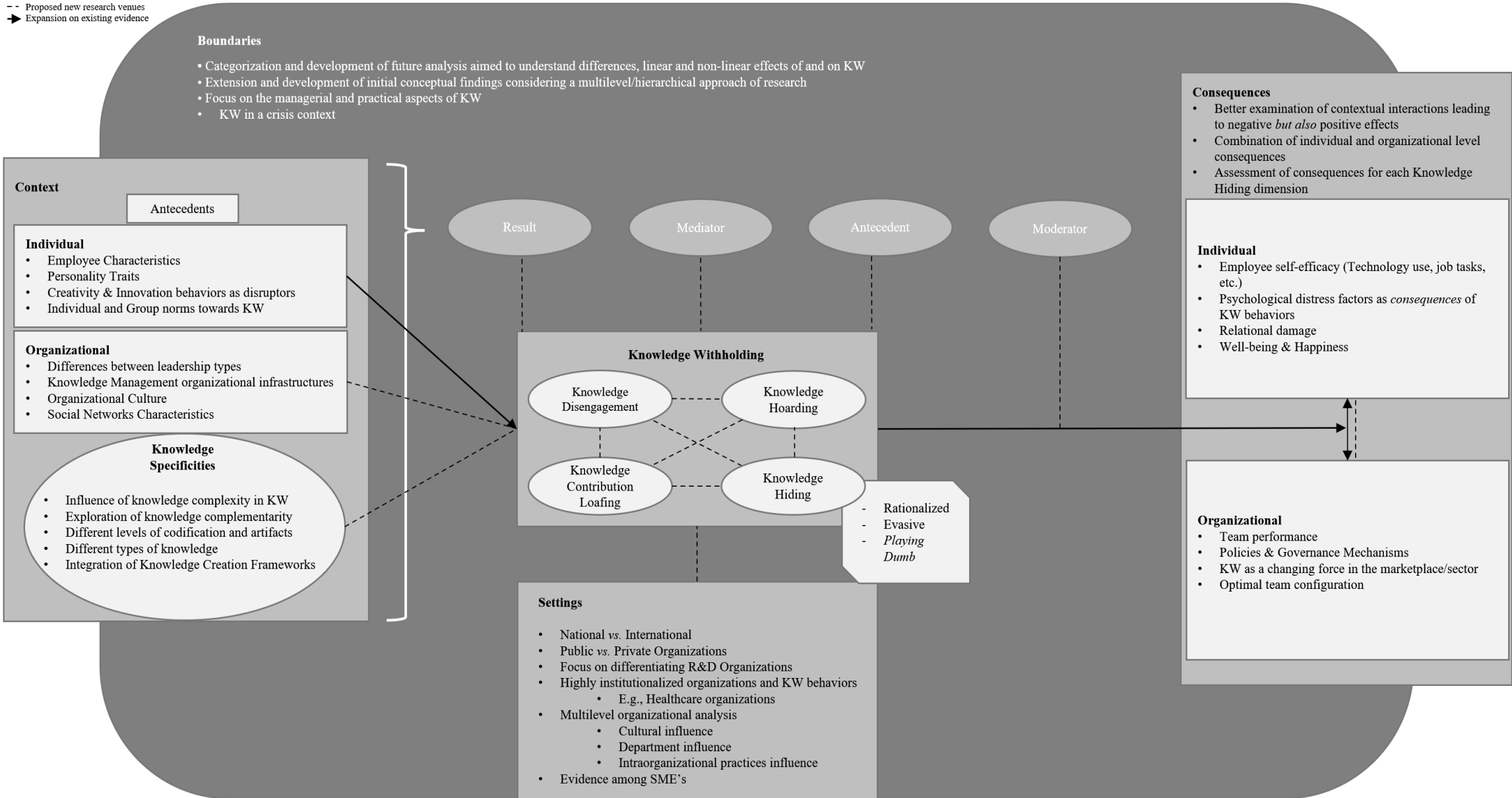
A investigação em ocultação do conhecimento está centrada em **grandes organizações**

Os estudos em ocultação do conhecimento tem uma forte influência na **Ásia**

A investigação em ocultação do conhecimento está centrada ao **nível individual**

Anand et al. (2022)

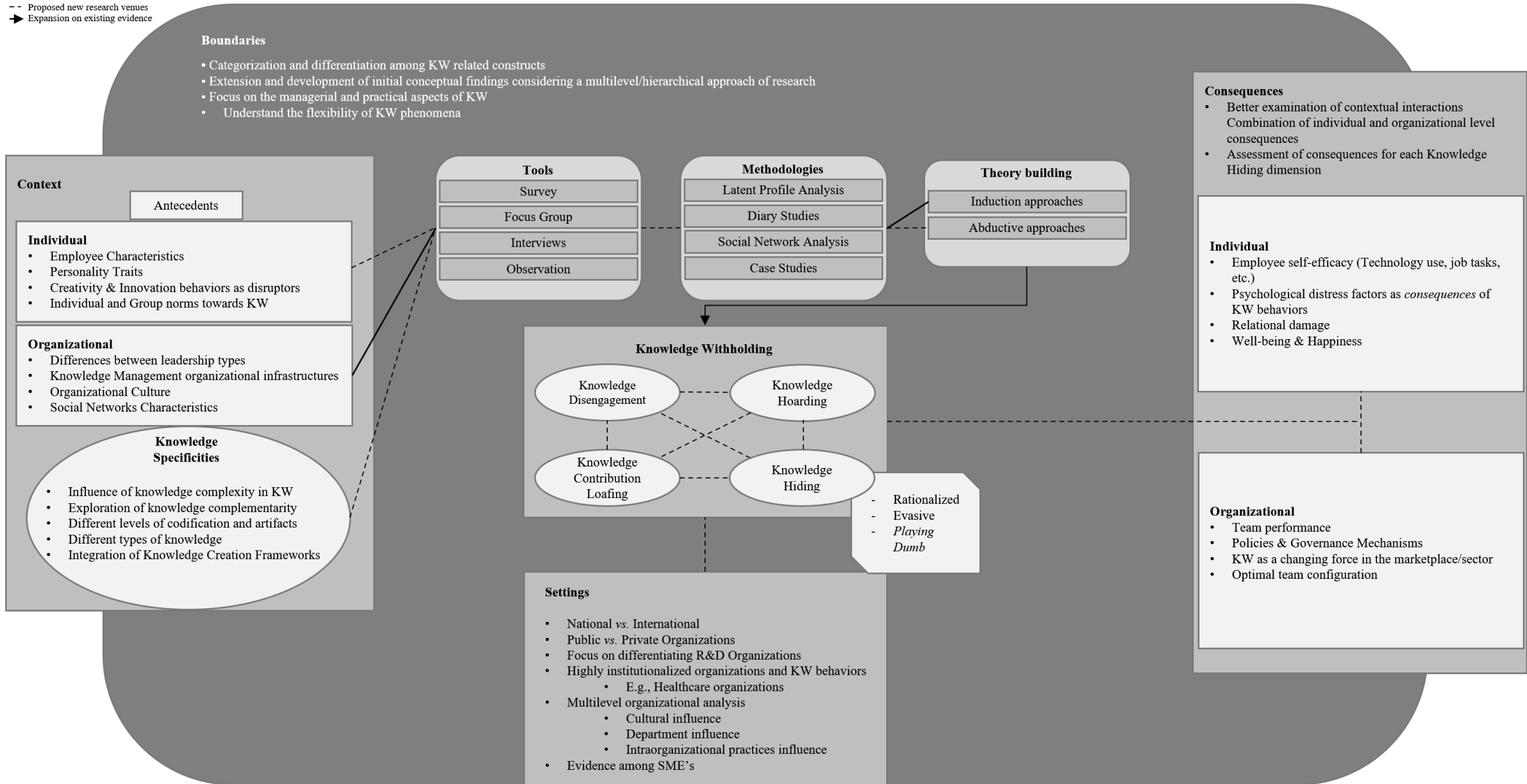
-- Proposed new research venues
 ➔ Expansion on existing evidence



Adapted from Connelly et al., (2021); Ford et al., (2015); Oliveira et al., (2021); Silva de Garcia et al., (2020) and Woodfield & Husted (2019)

Figura 7. Sugestões de Investigação quantitativa futura (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

-- Proposed new research venues
 ➔ Expansion on existing evidence



Adapted from Connelly et al., (2012); Connelly et al., (2019); Xiao and Cook, (2019); Stik et al., (2021)

Figura 8. Sugestões de Investigação qualitativa futura (Gonçalves, Curado & Oliveira, 2023)

Conclusões



Conclusões

- » A investigação em comportamentos indesejáveis de conhecimento é ainda recente e muito fragmentada
- » Este estudo procurou dar resposta a essa lacuna ao realizar uma revisão sistemática da literatura
- » A escolha desta metodologia responde ao problema de investigação e fornece contribuições académicas e práticas, uma vez que:
 - Abordou a articulação e sobreposição de conceitos e operacionalização de conceitos em investigação sobre comportamentos contraproduativos de conhecimento
 - Integrou os comportamentos indesejáveis de conhecimento com partilha do conhecimento, considerando a divisão deste último em 4 eixos
 - Definiu um mapa de investigação futura, de forma a:
 - a) Mitigar dificuldades operacionais e conceptuais dos dois tipos de comportamentos indesejáveis de conhecimento
 - b) Fornecer um guia de trabalho e construção de políticas de gestão que possa auxiliar à maximização dos fluxos de conhecimento nas organizações

Referências suplementares

Anand, A., Offergelt, F., & Anand, P. (2021). Knowledge hiding—a systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438-1457.

Hobfoll, S. (1989). Conservation of Resources. A New attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524.

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.

von der Trenck, A. (2015). " It's Mine." The Role of Psychological Ownership and Territoriality in Knowledge Hiding. *ICIS 2015 Proceedings*, 8.

Yao, Z., Zhang, X., Luo, J., & Huang, H. (2020). Offense is the best defense: The impact of workplace bullying on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 675-695.

Obrigado!

👤 Tiago Rodrigues Gonçalves

✉️ tgoncalves@iseg.ulisboa.pt

