

**LIDERANÇA E OS COMPORTAMENTOS DE OCULTAÇÃO E ACUMULAÇÃO DO
CONHECIMENTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

RAQUEL GONÇALVES DE MORAES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

LIDERANÇA E OS COMPORTAMENTOS DE OCULTAÇÃO E ACUMULAÇÃO DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

1. INTRODUÇÃO

A velocidade da informação e do conhecimento regulam o ambiente organizacional atual, resultando na busca permanente por adaptação a novas tecnologias e arranjos operacionais. Crucial para o desenvolvimento das organizações contemporâneas, a gestão do conhecimento, muitas vezes, não é um processo de fácil condução, desafiando gestores e líderes. Em particular, o compartilhamento do conhecimento, reconhecido como imprescindível num ambiente organizacional saudável, é uma prática de difícil execução para a maioria das organizações (Brown *et al.*, 2013). Contudo, apesar do empenho das organizações na promoção de práticas que visem ao compartilhamento do conhecimento, esse objetivo tem sido pouco alcançado, devido à falta de disposição dos funcionários para tal (Connelly *et al.*, 2012).

Um dos entraves à partilha do conhecimento seria o comportamento de retenção do conhecimento. A literatura apresenta dois conceitos ligados à retenção de conhecimento: a *ocultação do conhecimento*, i.e., a intenção de não compartilhar conhecimentos relevantes com outros membros da organização, quando esse conhecimento é solicitado (Connelly *et al.*, 2012); e a *acumulação do conhecimento*, i.e., a ocultação deliberada e, muitas vezes, estratégica do conhecimento e informações tidas como relevantes aos outros colegas de trabalho (Evans *et al.*, 2015). As consequências do não compartilhamento do conhecimento são diversas, e vão desde restrições à inovação (Kang, 2016), aumento dos custos pela duplicação de conhecimentos já existentes (Serenko & Bontis, 2016), a impactos negativos nos resultados organizacionais (Connelly *et al.*, 2012).

Embora a liderança seja apontada como fator relevante para o compartilhamento de conhecimento (Archanjo de Souza *et al.*, 2020; Moreno *et al.*, 2020), e tenha sido associada à supervisão abusiva e à comunicação inadequada (Oliveira *et al.*, 2021), seu impacto sobre a retenção do conhecimento ainda não foi sistematizado. Essa observação leva a algumas questões fundamentais: que tipo de liderança favoreceria a acumulação e a retenção do conhecimento? Como a ação dos líderes poderia impactar esses dois comportamentos? Na busca por melhor compreender a relação entre as duas temáticas, esse estudo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura acadêmica sobre a influência da liderança nos comportamentos de ocultação e acumulação do conhecimento. O estudo apresenta um panorama dos estilos de liderança relacionados aos comportamentos de ocultação e acumulação do conhecimento, identifica as funções assumidas pelos construtos da liderança e os dois comportamentos de retenção, aponta as principais evidências produzidas nos trabalhos selecionados, destaca o contexto, as metodologias, e a teorias de suporte aplicadas, e aponta para as lacunas e futuras pesquisas que possam ampliar o conhecimento sobre a associação dos dois temas propostos.

Esta revisão contribui para o campo por diferentes razões. A associação dos temas liderança e gestão do conhecimento considera o fenômeno da influência em conexão com processos organizacionais, um aspecto apontado na literatura como essencial, porém pouco compreendido (Dihn *et al.*, 2014). Archanjo de Souza e colaboradores (2020) ressaltam a importância em se estudar cuidadosamente a relação entre liderança e gestão do conhecimento para que se possa identificar quais ambientes permitem a implementação de estilos diferentes de liderança que estimulem o compartilhamento do conhecimento. De forma complementar, o campo de estudos sobre liderança e retenção do conhecimento produz conhecimento essencial para mitigar as barreiras para a troca de conhecimento nas organizações. Além disso, nos últimos anos, os estudos sobre liderança têm dado grande atenção a temas como inovação e

criatividade (Dihn *et al.*, 2014; Hughes *et al.*, 2018; Zhao; Li, 2019), o que torna a compreensão do impacto da liderança nos comportamentos que obstruem o processo de inovação um importante passo. Finalmente, a necessidade de melhor compreender os estilos de liderança que mais influenciam a ocorrência dos comportamentos de ocultação e acumulação do conhecimento (Oliveira *et al.*, 2021), e de estudos relacionados aos antecedentes desses comportamentos (Connelly *et al.*, 2012; Oliveira *et al.*, 2020), reforça o valor dessa revisão para impulsionar a pesquisa sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamentos de Ocultação e Acumulação do Conhecimento

O não compartilhamento do conhecimento, ou a retenção do conhecimento, se refere a um conjunto de comportamentos contraprodutivos, circunstâncias nas quais o conhecimento não é difundido dentro da organização (Webster *et al.*, 2008). Esses comportamentos ocorrem pelo fato de muitas vezes os funcionários não estarem dispostos a compartilhar seu conhecimento, mesmo quando existam práticas organizacionais desenhadas para facilitar esse comportamento (Connelly *et al.*, 2012). Connelly e colaboradores (2012) postulam que o sucesso da promoção do compartilhamento do conhecimento nas organizações tem sido limitado. O não compartilhamento, segundo os autores, pode ser explicado, especialmente, pela falta de confiança.

Segundo Connelly *et al.* (2012), a ocultação de conhecimento é uma tentativa de um indivíduo de guardar para si o conhecimento que foi solicitado por outra pessoa. Esse comportamento pode ser motivado por vários fatores, tais como o fenômeno de ostracismo no trabalho, que acaba afetando o engajamento dos funcionários (Zhao *et al.*, 2016), e o senso de propriedade psicológica do conhecimento (*psychological ownership*) (Peng, 2013), que seria o sentimento de posse do indivíduo em relação ao seu próprio conhecimento. A falta de confiança nos colegas é apontada como uma das principais causas da ocultação do conhecimento (Connelly *et al.*, 2012).

A acumulação do conhecimento seria a retenção deliberada de conhecimento que se acredita poder ser do interesse dos outros, mas que não foi solicitado (Evans *et al.*, 2015). Evans e colaboradores (2015) exploram não apenas a perspectiva individual, de quem acumula o conhecimento, mas também das outras pessoas da equipe que percebem tal comportamento. Tanto o comportamento de acumulação do conhecimento quanto a percepção do mesmo seriam contraproducentes para as organizações, e os sistemas de incentivo, muitas vezes, não são capazes de anular a ocorrência de tal comportamento (Evans *et al.*, 2015).

Wang e Noe (2010) apontam que os funcionários decidem compartilhar ou não os seus conhecimentos por várias razões, tais como manter um bom relacionamento com seus colegas de trabalho, ou apenas, melhorar a impressão que os outros têm deles. As características pessoais dos indivíduos, assim como diferentes contextos organizacionais, podem igualmente influenciar a extensão do compartilhamento (Wang & Noe, 2010). Elementos essenciais no contexto organizacional, líderes parecem ter um importante papel na gestão do conhecimento

2.2 Liderança

O campo de estudos sobre liderança busca compreender os aspectos que favorecem o impacto da liderança no direcionamento das ações de grupos e no seu engajamento para alcançar objetivos. De acordo com Day e Antonakis (2018), a liderança se refere ao processo de influência que ocorre nas interações sociais, e está relacionada com os comportamentos de

um líder, com as percepções de seus seguidores e com o contexto no qual o processo ocorre. No esforço de conhecer os motivos que conduzem à efetividade da liderança, as teorias vêm focando aspectos relacionados aos traços e comportamentos dos líderes, às características e subjetividade dos seguidores e às dinâmicas relacionais (Turano & Cavazotte, 2016).

Os líderes são concebidos como modelos influentes, e os funcionários olham para seus líderes para compreender os comportamentos e as atitudes esperados deles (Brown *et al.*, 2005). Certos comportamentos de liderança parecem importantes para promover o envolvimento na gestão do conhecimento efetiva (Archanjo de Souza *et al.*, 2020), como flexibilidade, confiança, transparência, promoção do trabalho em equipe (Vaitkevicius, 2016), autoconsciência, promoção da autonomia (Wee & Chua, 2013) e a orientação para o bem-estar (Lee & Lu, 2022). Porém, embora o compartilhamento do conhecimento possa ser incentivado pelos líderes, sua execução depende dos funcionários e de suas interações no trabalho. Assim, estudos mais recentes buscam investigar se ações da liderança podem ser igualmente relevantes em relação à ocultação e a acumulação do conhecimento.

Em particular, oito teorias do campo de pesquisa sobre liderança tem sido aplicadas nesse sentido: liderança carismática, transacional e transformacional, teoria das trocas líder-liderado (*Leader-Member Exchange*, ou LMX), da liderança ética, autêntica, servidora e despota.

A perspectiva da liderança carismática (House, 1977) postula que o vínculo emocional entre líderes e liderados seria o suporte para o apelo carismático. Os líderes carismáticos conseguiriam impelir os seguidores para a consecução de um objetivo maior, pois os seguidores teriam afeto e admiração pela figura do líder.

Posteriormente, Bass (1985) propôs os conceitos de liderança transacional e transformacional. Segundo ele, o líder transacional baseia a sua autoridade na legitimidade formal que possui, e enfatiza ações voltadas ao alcance de resultados estabelecidos previamente. A teoria também ratifica os reforços e punições como estímulo na promoção do empenho dos funcionários e controle dos comportamentos indesejáveis. Já a liderança transformacional seria baseada no apelo a valores morais e ideais superiores aos interesses de cada um. Assim sendo, o líder transformacional teria o potencial de formular e articular uma visão de futuro inspiradora para a organização.

Já a teoria LMX se concentra nas interações que ocorrem nas relações líder-liderado (Dansereau *et al.*, 1975). Os autores propõem que os líderes desenvolvem relacionamentos diferenciados com cada membro de sua equipe, e que a qualidade desses relacionamentos em termos do respeito, confiança e suporte entre líder e liderado influencia o comportamento e o desempenho individual e organizacional.

A perspectiva da liderança ética se refere a condutas normativamente apropriadas tomadas pelo líder nas suas relações interpessoais, em conjunto com a promoção de uma postura correta por parte dos seguidores (Brown *et al.*, 2005). Brown e co-autores defendem que os líderes devem ser uma fonte fundamental de orientação ética para os funcionários, fornecendo sinais marcantes do valor de desenvolverem comportamentos éticos.

A teoria da liderança autêntica, de acordo com Avolio *et al.* (2004), propõe atributos fundamentais que deveriam orientar toda forma de liderança. Líderes autênticos estão conscientes de suas forças e fraquezas, prezam pela transparência e equilíbrio no processo decisório, e possuem convicções nítidas que permitem que atuem com altos padrões morais (Luthans; Avolio, 2003). Avolio *et al.* (2004) assumem também que o aumento do esforço e desempenho dos funcionários quando influenciados pela liderança autêntica se deve às emoções positivas existentes na relação entre o subordinado e o líder.

Eva *et al.* (2019) pontuam que a abordagem de liderança servidora é a mais orientada para o indivíduo, tendo como prioridade a satisfação dos interesses do empregado e da comunidade a qual está inserido. A perspectiva foi originalmente formulada por Greenleaf

(1977). Para o autor, esse estilo de liderança teria um caráter holístico e envolveria os seguidores em múltiplas dimensões, desenvolvendo-os com base nas orientações altruístas dos líderes.

Por fim, a perspectiva da liderança despótica emerge com o crescente interesse no lado adverso da liderança (Naseer *et al.*, 2016). A teoria se refere a comportamentos de líder focados em obter o domínio dos liderados para realizar seus próprios interesses. Apesar da sua presença na literatura sobre liderança política não ser recente, a investigação desse estilo de liderança na literatura de gestão e psicologia ainda é restrita (Naseer *et al.*, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta revisão sistemática da literatura segue as recomendações metodológicas da Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) (Age *et al.*, 2021). Para revisar a pesquisa corrente sobre liderança e retenção do conhecimento, foram implementadas as seguintes etapas: (1) elaboração da pergunta de pesquisa; (2) busca na literatura; (3) seleção dos artigos; (4) extração dos dados; (5) avaliação da qualidade metodológica; (6) síntese dos dados; (7) avaliação da qualidade das evidências; e (8) redação e publicação dos resultados. Todas estas etapas foram desenvolvidas tomando como base a problemática previamente definida.

3.1 Estratégia de Busca

A fase de busca pela produção científica sobre o tema foi realizada nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A busca ocorreu utilizando-se três descritores que combinados com os operadores booleanos resultaram na seguinte estratégia de busca no campo resumo: “*leadership*” AND “*knowledge hiding*” OR “*knowledge hoarding*”. O levantamento foi realizado em maio de 2024. Como critério de inclusão, foram selecionadas apenas documentos do tipo artigo, disponíveis na íntegra, com um recorte temporal de 10 anos retroativos, publicados em periódicos e na língua inglesa. O recorte de 10 anos foi definido por se entender que a consolidação das definições na literatura acadêmica dos construtos de ocultação e acumulação do conhecimento foi fortemente influenciada pelos trabalhos de Connelly *et al.* (2012) e Evans *et al.* (2015), e que o primeiro estudo encontrado sobre a temática data de 2011 (Oliveira *et al.*, 2021).

Na base *Scopus*, as seguintes categorias de interesse foram selecionadas: “*Psychology*”, “*Business, Management and Accounting*” e “*Social Science*”. Já na base *Web of Science*, as categorias selecionadas foram as seguintes: “*Management*”, “*Business*” ou “*Psychology Multidisciplinary*”, e as seguintes áreas de pesquisa: “*Business Economics*”, “*Psychology*”, “*Social Science Other Topics*”.

Os critérios de exclusão seguiram uma ordem de três etapas de análise de aderência ao tema: leitura do título, do resumo e do texto integral. Para a confirmação da exclusão dos documentos na primeira etapa, a leitura do título, optou-se por ler também os resumos para assegurar que o artigo de fato não tratava dos temas estudados. Na sequência, ciente da possibilidade de aderência da pesquisa ao tema da problemática, realizou-se a leitura integral dos documentos para então prosseguir com os fichamentos dos elegíveis à pesquisa.

Para fins deste estudo, tomando por base as discussões científicas clássicas na área, os estilos de liderança considerados no processo de seleção dos artigos identificados incluíram a teoria da liderança carismática, transacional, transformacional, LMX, ética, autêntica, servidora e despota.

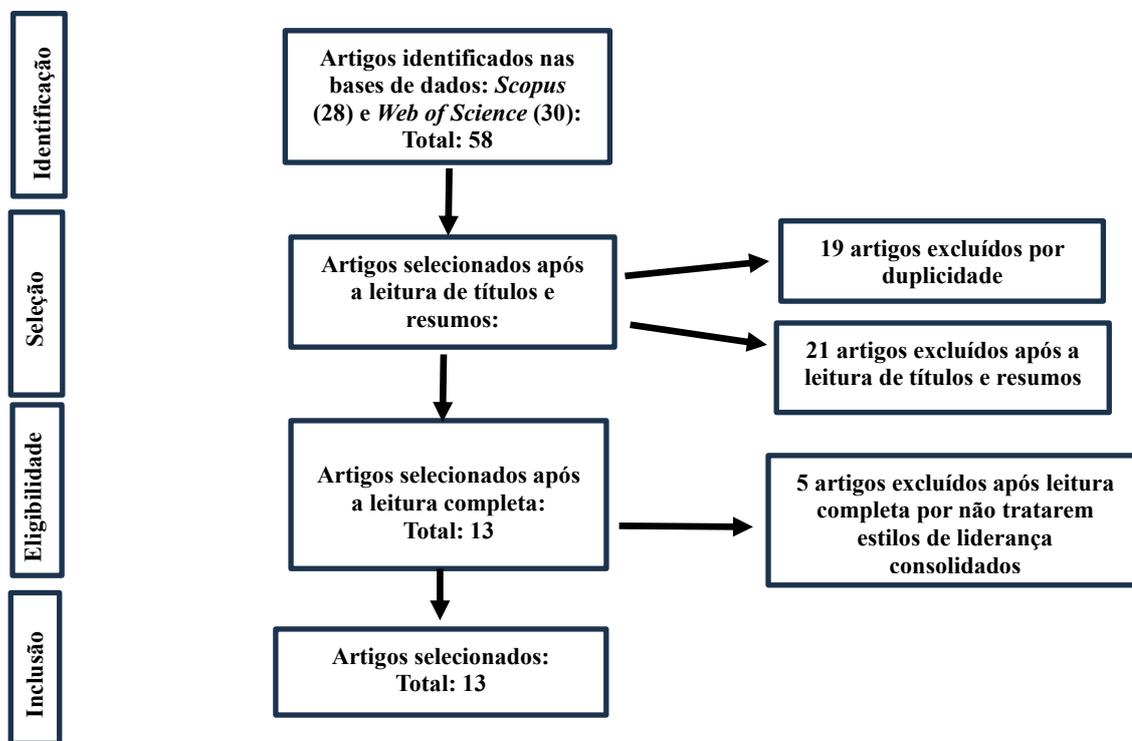
Após a aplicação dos critérios de inclusão já mencionados, 28 artigos foram selecionados na base de dados do *Scopus*. Após a leitura do título dos artigos, 4 foram excluídos

por apresentarem títulos não aderentes à problemática definida para este estudo. Com o propósito de checagem para a validação da exclusão, prosseguiu-se com a leitura dos resumos e, após a confirmação da falta de aderência, dois foram excluídos por não tratarem do tema e dois por abordarem a liderança de forma genérica e sem embasamento em teorias de liderança consolidadas (ex: “*impulsive leadership*”). Na sequência, após a leitura do resumo dos demais artigos, 7 artigos não se mostraram aderentes por não incluírem o tema liderança e, pelo menos, um dos dois comportamentos indesejados estudados. Por fim, após a leitura integral dos 17 artigos, 5 foram excluídos por tratarem a liderança de forma genérica e sem embasamento em teorias consolidadas na literatura (e.g., *impostor leader*, *hypocritical leader*, *self-sacrificial leader*), resultando a amostra final em 12 artigos.

Já na base *Web of Science*, o resultado da busca seguindo os critérios de inclusão definidos foram 30 artigos. Desses, 19 artigos foram excluídos por serem duplicação de artigos já obtidos na base do *Scopus*, restando 11 artigos a serem analisados. Após a primeira etapa da análise de aderência, a leitura dos títulos, 8 artigos foram excluídos, e procedeu-se a leitura dos seus resumos para confirmação da exclusão. Todos os 8 artigos não abordavam o tema liderança, somente tratavam de algum dos dois comportamentos de retenção do conhecimento. Na segunda etapa, a leitura dos resumos, 2 artigos foram excluídos, pois também não incluíam a temática da liderança. Na última etapa, a de leitura integral, apenas um artigo foi selecionado e este se mostrou aderente ao tema, permanecendo na amostra final.

A seguir, na Figura 1, tem-se a representação esquemática adaptada de acordo com o proposto na declaração PRISMA (2020). A etapa de identificação dos artigos nas bases de dados é seguida pelas etapas de seleção e elegibilidade, sendo o resultado desta última o total de artigos a serem incluídos na análise, resultando em treze artigos.

Figura 1: Diagrama esquemático da RSL



Fonte: Elaborada a partir do PRISMA (2020)

4. RESULTADOS

Nessa seção, organizou-se alguns aspectos considerados essenciais a compreensão do objetivo proposto, são eles: características gerais dos artigos; contexto das pesquisas e metodologias empregadas; perspectivas de liderança e comportamentos de retenção investigados; e evidências produzidas.

4.1 Características Gerais

O Quadro 1 traz a informação dos artigos, seus autores, assim como dos objetivos de cada um deles. O artigo mais antigo da amostra foi publicado no ano de 2017 e os mais recentes no ano de 2024. A abordagem metodológica quantitativa foi encontrada na quase totalidade dos artigos, com exceção de um artigo teórico. Em relação à localização dos estudos, o Paquistão (7) e a China (3) lideram os estudos, seguidos pelo Vietnã (1) e Holanda (1). A frequência de publicações anuais foi tipicamente de 1 a 2 artigos, com destaque para o ano de 2022, com maior número de publicações (5).

4.2 Contexto das pesquisas e métodos de coleta de dados

O artigo #1 recolheu informações de 204 empregados de uma universidade do setor privado do Paquistão, por entender ser as universidades um ambiente de importante partilha de conhecimento. A coleta se deu por *survey online* com defasagem de duas semanas. O artigo #2 aplicou três *surveys* com defasagem de três semanas em doze organizações atuantes em diferentes setores no Paquistão. O artigo #3, também no Paquistão, realizou duas *surveys*, com intervalo de quatro semanas, para 300 empregados de tecnologia da informação. O artigo #4 baseou sua pesquisa nas informações de *surveys* respondidas por empregados da área de pesquisa de 66 *new ventures* com menos de 8 anos de existência, na China. Para o estudo, foi adotado o *design* de pesquisa longitudinal em três estágios, com intervalos de dois meses cada. O artigo #5 está inserido em contexto educacional do Paquistão, e coletou os seus dados de 460 professores de educação moral de ensino superior por meio de três rodadas de *surveys* com intervalo de seis semanas cada uma. O artigo #6 recolheu questionários de 363 empregados do setor de educação na China. Os questionários foram aplicados em três ocasiões, separadas por um mês cada. O artigo #7 levantou as informações pertinentes de 287 subordinados e 60 supervisores de várias corporações de diversos setores no Paquistão. Os dados foram recolhidos em duas etapas separadas por seis semanas. O artigo #8 se baseou nas respostas de *surveys* de 281 empregados que trabalharam com compartilhamento do conhecimento de forma *online* durante a pandemia da COVID-19 no Vietnã. O artigo #9 aplicou *surveys* a 215 empregados do setor financeiro do Paquistão. O artigo #10 compilou dados de 245 ex-alunos de uma grande universidade pública no Paquistão, que trabalhavam em diferentes setores e de variadas profissões. Os questionários foram aplicados em três rodadas com dois meses de intervalo. O artigo #11 recolheu as informações de 159 díades de supervisor-funcionário de diversos setores na Holanda. O último artigo empírico aplicou *surveys* a 501 enfermeiros de um único hospital localizado na China.

Nota-se a ausência de estudos experimentais no conjunto de artigos, bem como de estudos qualitativos. Na maioria das *surveys* os dados são levantados a partir de uma única fonte de dados, em geral os subordinados. As pesquisas, em sua maioria apoiadas em amostras expressivas, se concentram majoritariamente no contexto do ensino superior, com estudos pontuais nos setores de saúde e financeiro.

Quadro 1: Artigos e objetivos

Artigo #	Título	Autores	Ano	Objetivos
1	<i>How Transactional Leadership Impacts Tacit and Explicit Knowledge Hiding: The Role of Perceived Competition and Leader Knowledge Hiding.</i>	Kanwal Zahoor, Imran Hameed, Albert Johna and Faisal Qadeer	2024	Investigar o papel da liderança transacional no conhecimento tácito e explícito. Propor e examinar o papel da liderança transacional na ocultação do conhecimento tácito em situações de concorrência per
2	<i>How and when do perceptions of supervisor evasive knowledge hiding escalate into diminished job performance?</i>	Inam Ul Haq, Dirk De Clercq, Muhammad Umer Azeem	2024	Investiga como e quando a ocultação do conhecimento leva a um menor desempenho do funcionário, especialmente em contextos autoritários e despóticos.
3	<i>Do Morality-Based Individual Differences and Relational Climates Matter? Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Multilevel Framework.</i>	Hina Shahid, Shafaq Arif Chaudhry, Furrakh Abbas, Saira Ghulam Hassan, and Shoaib Aslam	2023	Verificar se a liderança ética pode influenciar o conhecimento dos seguidores e fazê-los evitar a ocultação do conhecimento. Introduzir características morais individuais (como reflexiva) como mediadores e climas re
4	<i>CEOs' leadership behaviors and new venture team stability: The effects of knowledge hiding and team collectivism.</i>	Hongjia Ma, Sisi Tang e Changyi Zhao	2022	Examina o efeito moderador do coletivismo de equipe na transformação e transacional à ocultação do conhecimento. O papel moderador do coletivismo de equipe no conhecimento na estabilidade dos times por meio da
5	<i>Knowledge hiding in teachers of moral education degree programs in Pakistan: The role of servant leadership, psychological ownership, and perceived coworker support.</i>	Saima Anwaar, Liu Jingwei	2022	Examinar a influência da liderança servidora sobre o conhecimento em professores de programas de graduação em
6	<i>Negative Work Attitudes and Task Performance: Mediating Role of Knowledge Hiding and Moderating Role of Servant Leadership.</i>	Zailan Tian, Chao Tang, Fouzia Akram, Muhammad Latif Khan e Muhammad Asif Chuadhry	2022	Identificar os antecedentes e as consequências do conhecimento devido a atitudes negativas no trabalho. A liderança servidora influencia o comportamento de ocultação do conhecimento e o desempenho da
7	<i>Servant Leadership Behavior at Workplace and Knowledge</i>	Shagufta Zada, Jawad Khan, Imran Saeed, Zhang Yong Jun, Alejandro Vega-	2022	Explorar a função moderadora de "mastery climate" no conhecimento em torno da relação liderança servidora-

	<i>Hoarding: A Moderation Mediation Examination.</i>	Muñoz and Nicolás Contreras-Barraza		
8	<i>Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership.</i>	Tuyet-Mai Nguyen, Ashish Malik, Pawan Budhwar	2022	Examinar os antecedentes e consequências do conhecimento, e investigar o papel moderador da ocultação do conhecimento.
9	<i>The Empirical Investigation Between Ethical Leadership and Knowledge-Hiding Behavior in Financial Service Sector: A Moderated-Mediated Model.</i>	Muhammad Mohsin, Qiang Zhu, Xiaojun Wang, Sobia Naseem	2021	Investigar o impacto da liderança ética na ocultação de conhecimento em funcionários que trabalham no setor de serviços, considerando o papel moderador do "meaningful work" e o papel mediador.
10	<i>Ethical leadership and Knowledge hiding: A moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking.</i>	Muhammad Ibrahim Abdullah, Huang Dechun, Moazzam Ali	2019	Examinar os efeitos diretos e indiretos (via capital social) entre liderança ética dos supervisores e ocultação de conhecimento, considerando o papel moderador do pensamento instrumental na ocultação de conhecimento por supervisores e ocultação de conhecimento, e o papel mediador do capital social.
11	<i>Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: The moderating role of ethical leadership.</i>	Hongdan Zhao, Qing Xia	2019	Investigar o papel mediador do desengajamento moral dos enfermeiros no comportamento de ocultação de conhecimento, considerando o papel moderador (liderança ética) para atenuar os efeitos negativos na ocultação do conhecimento através do desengajamento moral.
12	<i>Angels and demons: The effect of ethical leadership on Machiavellian employee' work behaviors.</i>	Frank D. Belschak, Deanne N. Den Hartog and Annebel H. B. De Hoogh	2018	Investigar a relação da liderança ética com o comportamento de cidadania organizacional (ocultação de conhecimento e manipulação em ambientes de trabalho com alta e baixa maquinaria).
13	<i>Does Knowledge based psychological ownership matter? Transformational leadership and knowledge hiding: A proposed framework.</i>	Ladan, S., Nordin, N.B., Belal, H.M.	2017	Construir um referencial teórico sobre o efeito da propriedade psicológica do conhecimento na relação entre liderança transformacional e ocultação de conhecimento.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 Perspectivas de Liderança e Comportamentos de Retenção Investigados

Na Tabela 1, são identificados os cinco estilos de liderança aportados nos artigos selecionados, juntamente com os comportamentos de retenção do conhecimento que foram relacionados. Importante ressaltar que um artigo analisou conjuntamente as teorias transformacional e transacional, e por questões didáticas, optou-se por destacá-lo em um item separado.

Tabela 1: Estilos de liderança e os comportamentos de ocultação e acumulação do conhecimento

Ano	Comportamentos	Liderança					Total	
		Déspota	Ética	Servidora	Transformacional	Transformacional/Transacional		
2024	Ocultação Acumulação	1					1	2
2023	Ocultação Acumulação		1					1
2022	Ocultação Acumulação			2 1	1	1		4 1
2021	Ocultação Acumulação		1					1
2019	Ocultação Acumulação		2					2
2018	Ocultação Acumulação		1					1
2017	Ocultação Acumulação				1			1
Total		1	5	3	2	1	1	13

Fonte: Elaborada pelas autoras

Percebe-se que a liderança ética foi a perspectiva mais recorrente, seguida da servidora, transformacional/transacional e déspota, respectivamente. O comportamento de ocultação do conhecimento apareceu em todos os artigos, com exceção de um, no qual o comportamento estudado foi o de acumulação do conhecimento. Merece destaque o fato de que nenhum dos treze artigos relacionou a liderança concomitantemente com os dois comportamentos de retenção do conhecimento.

4.3.1 Função dos construtos

A Tabela 2 apresenta um panorama da função assumida pelos construtos da liderança e dos comportamentos ocultação (ocult.) e acumulação (acum.) do conhecimento, respectivamente. Em relação aos comportamentos analisados, 9 artigos consideraram as seguintes perspectivas como variáveis independentes: ética, transformacional, transacional e servidora. Os estilos de liderança considerados como variáveis moderadoras foram a déspota, a ética, a transformacional e a servidora.

Outra questão que merece menção diz respeito às variáveis mediadoras utilizadas nos 7 artigos nos quais a liderança assumiu a função de variável independente e o comportamento a função de variável dependente. Nos artigos que abordaram a liderança ética, esta foi mediada pela “*Follower Moral Identity*”, “*Follower Reflective Moral Attentiveness*”, “*Meaningful work*” e “*Relational social capital*”. A mediadora “*Knowledge base psychological ownership*” foi empregada em um estudo de liderança servidora e em outro de liderança transformacional.

A liderança servidora também foi mediada pela “*Psychological Safety*”, e por fim, o artigo que estudou a liderança transacional o fez com a mediação da “*perceived competition*”.

Tabela 2: Papel dos construtos

Papel do construto							
Liderança	Variável independente	Moderadora	Comportamento	Variável independente	Variável dependente	Mediadora	Total
Déspota		1	ocult. acum.	1			1
Ética	3	2	ocult. acum.		5		5
Servidora	2	1	ocult. acum.		1 1	1	3
Transformacional	1	1	ocult. acum.		1	1	2
Transformacional/Transacional	1		ocult. acum.			1	1
Transacional	1		ocult. acum.		1		1
Total	8	5		1	9	3	13

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota-se, portanto, que o modelo mais frequente de associação foi aquele onde a liderança assumia a função de variável independente ao comportamento de ocultação do conhecimento, que por sua vez, é posicionado como variável dependente. Vale destacar que o ano de 2022 concentrou os três artigos onde o comportamento indesejado foi posicionado como variável mediadora.

4.3.2 Teorias suporte e hipóteses rejeitadas

As três teorias mais utilizadas pelos artigos foram a *Social Learning Theory*, a *Social Exchange Theory* e a *Conservation of Resources Theory*, respectivamente. Em relação às hipóteses, todas as hipóteses, com exceção de uma, representaram suposições de que o estilo de liderança referenciado estaria negativamente associado ao comportamento analisado. A hipótese exceção foi levantada no artigo #1, e diz respeito à liderança transacional e sua relação positiva com a ocorrência do comportamento de ocultação do conhecimento. Em relação aos testes das hipóteses, apenas quatro artigos apresentaram a rejeição de alguma de suas hipóteses, sendo, então, a maior parte das hipóteses aceitas.

No que se refere às hipóteses rejeitadas, o artigo #1 não confirmou uma de suas três hipóteses: a função moderadora do conhecimento ocultado do líder nas relações entre liderança transacional e o compartilhamento de conhecimento dos funcionários. Ou seja, o fato de o comportamento de ocultação do líder ser percebido pelos funcionários, não moderou o impacto da liderança transacional no comportamento de ocultação do conhecimento dos funcionários. O artigo #4 também não confirma duas hipóteses, das suas onze, relacionadas à variável moderadora coletivismo da equipe. As hipóteses supunham que o coletivismo da equipe moderaria a relação negativa entre a liderança transacional e a ocultação do conhecimento, e o efeito indireto da liderança transacional na estabilidade das equipes por meio da ocultação do conhecimento. A moderação atuaria de modo que esses relacionamentos seriam enfraquecidos quando o coletivismo da equipe fosse mais alto do que baixo. O artigo #5 rejeita uma hipótese das suas cinco testadas. A hipótese previa que a propriedade psicológica (*psychological*

ownership) mediaria o efeito da liderança servidora na ocultação de conhecimento, no entanto não pôde ser confirmada. O artigo # 8, último que não teve todas as hipóteses aceitas, rejeitou parte da sua sexta hipótese, que previa que a liderança transformacional moderaria o impacto das variáveis independentes (insegurança no trabalho e cinismo) na ocultação do conhecimento, que assumiu a função de variável mediadora. A moderação apenas ocorreu com a variável independente: conflito de papéis.

4.4 Evidências Produzidas, Lacunas e Recomendações

Embora os estudos sobre liderança e comportamentos de retenção do conhecimento possam ser considerados ainda insipientes, a pesquisa até aqui confirma que perfis de liderança transacional e a despótico favoreceriam a ocultação do conhecimento, com desdobramentos negativos sobre o desempenho no trabalho do funcionário. Porém, há evidências, também, do efeito negativo da liderança transacional na ocultação do conhecimento do funcionário, considerando o comportamento separado em tácito e explícito. Essa ambivalência sugere que uma teorização mais cuidadosa é necessária. Estudos futuros devem levar em conta aspectos contextuais, bem como explorar fatores condicionantes desses efeitos.

A maior parte dos estudos se concentra nos comportamentos de retenção de seguidores. Um único artigo se destaca por associar a ocultação do conhecimento ao supervisor ao invés da do funcionário. Nele, a liderança despota é posicionada como variável moderadora da intensidade da relação entre o comportamento de ocultação do conhecimento do supervisor e o desempenho do funcionário. A conotação negativa da liderança despota atua no sentido de aumentar a influência da ocultação do conhecimento do supervisor na crença de estagnação na carreira do liderado, e conseqüentemente prejudicando seu desempenho no trabalho. Estudos futuros devem considerar as aproximações e distanciamentos entre os conceitos de ocultação do conhecimento por parte do líder e o conceito de justiça informacional. Há uma lacuna na literatura, que requer maior teorização e investigação empírica, quando a ocultação é um comportamento manifesto pelo líder.

Os cinco artigos que abordam a liderança ética reforçam a influência desse estilo de liderança na redução dos comportamentos contraprodutivos, tanto diretamente quanto por meio de construtos como o capital social relacional e a propriedade psicológica (*psychological ownership*) do conhecimento. Em um dos dois artigos em que a liderança ética foi considerada variável moderadora, o seu impacto foi observado na relação entre o nível de maquiavelismo do funcionário e o comportamento de ocultação do conhecimento. Já no outro artigo, que estuda a influência da liderança ética nos estados afetivos dos funcionários, o líder ético teria o papel de atenuar o comportamento de ocultação do conhecimento resultante do desengajamento moral gerado pelo estado afetivo negativo. Embora a conduta moral do líder pareça ser a principal vertente a mitigar o comportamento de ocultação do conhecimento, diretamente ou arrefecendo fatores individuais e situacionais que induziriam esse comportamento, os mecanismos cognitivos, afetivos e emocionais que explicam esses mecanismos também precisam ser melhor esclarecidos.

Em relação à liderança servidora, os três artigos confirmam a relação negativa entre a liderança servidora e a ocultação do conhecimento, reforçando a proposição de que o líder servidor, centrado nos funcionários, afeta as atitudes e comportamentos desses últimos. A influência da liderança servidora nos comportamentos de ocultação e acumulação do conhecimento evidenciam o papel deste estilo na criação de ambientes mais favoráveis aos funcionários. Dentre os três artigos, tem-se um único artigo que aborda o comportamento de acumulação do conhecimento, que seria influenciado pela liderança servidora por meio da mediação da segurança psicológica. O artigo propõe o papel do líder servidor como promotor

de um estado de segurança psicológica que permite a redução de comportamentos contraprodutivos dos funcionários. Porém, pouco se sabe ainda sobre os mecanismos condicionadores desses efeitos.

Na sequência, a liderança transformacional, tratada em três artigos, também fornece comprovação, em um deles, para os seus efeitos positivos na estabilidade das equipes formadas nas *new ventures*, propiciada pela redução do comportamento de ocultação do conhecimento. Em outro artigo, o seu efeito moderador na relação entre o conflito de papéis e a ocultação do conhecimento foi igualmente verificado. Finalmente, o terceiro estudo que trata desse estilo de liderança propôs um modelo teórico onde a liderança transformacional reduziria a ocultação do conhecimento por meio da mediação da propriedade psicológica do conhecimento. Tal como as perspectivas positivas (ética e servidora), a liderança transformacional parece contribuir para a redução dos comportamentos de retenção. No entanto, apenas estudos experimentais poderão esclarecer relações de causa e efeito entre esses construtos. Ainda, estudos futuros devem testar a força da influência de comportamentos de liderança transformacional e morais/orientados para o outro em condições que em tese poderiam produzir comportamentos defensivos, como ambientes de stress, crise e alta competição.

Em relação às contribuições e recomendações para estudos futuros, a ampliação dos estudos para outros países e para diferentes contextos culturais é necessária, em particular a consideração de mecanismos ligados à cultura societária (como o individualismo e a distância de poder), nessas relações. Não é possível ainda a generalização dos resultados devido a terem sido realizados em apenas um país, e em um determinado contexto cultural. A respeito do *design* dos estudos, a pesquisa ainda se encontra apoiada em desenhos tipicamente transversais, correlacionais e baseados numa única fonte de informação. Estudos futuros devem se concentrar na investigação de relações de causalidade entre comportamentos de líderes e a retenção do conhecimento de subordinados através de manipulação experimental, de intervenções/simulações no campo e da coleta de dados envolvendo supervisores e funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo desse estudo, e após a análise dos resultados, destaca-se a natureza ainda insipiente da pesquisa que investiga as associações entre liderança e comportamentos de ocultação e acumulação do conhecimento. O comportamento de ocultação do conhecimento foi o comportamento mais analisado, havendo uma grande lacuna quanto à acumulação do conhecimento. Estudos tendem a abordar perspectivas positivas (liderança ética, servidora), partindo da premissa até certo ponto esperada, de que esses comportamentos minimizam a retenção do conhecimento. Ou seja, a maioria dos estudos assume um papel positivo da liderança na redução desses comportamentos, ditos indesejáveis, diretamente ou mediados por outros construtos de interesse. Muito pouco se sabe sobre comportamentos de líderes que estimulam a retenção do conhecimento, bem como sobre fatores individuais e contextuais que atenuam ou intensificam seu poder de influência para reduzir a retenção do conhecimento.

Embora os estudos até aqui tenham explorado variáveis mediadoras, com algumas evidência confirmatórias, há uma carência de aprofundamento teórico para consubstanciar e verificar como diferentes perfis de liderança impactam os comportamentos de retenção do conhecimento. Além disso, as evidências que confirmam os efeitos propostos se concentram em amostras de países asiáticos, como já observado por Gardner *et al.* (2020). Além disso, boa parte das evidências apresentadas pode ser considerada ainda limitada, pelo fato de estarem baseadas em estudos apoiados em desenhos de pesquisa correlacionais e majoritariamente

baseados em uma única fonte de dados, o que aponta para a possibilidade de vieses em seus resultados advindos da variância do método comum (Podsakoff, 2003).

Ainda é cedo, portanto, para apontar para recomendações práticas baseadas nos achados dos estudos até aqui. Esta revisão indica diversas lacunas que poderão ser futuramente preenchidas por estudos sobre o tema, para avançar o conhecimento sobre papel da liderança na redução da retenção do conhecimento por parte dos funcionários. Esse conhecimento parece, no entanto, particularmente necessário e relevante para promover um ambiente de partilha de conhecimento, tão benéfico a todos os envolvidos. A ciência dos aspectos da liderança que permite o melhor fluxo do conhecimento, assim como daqueles que incentivam comportamentos de retenção, é primordial não só para o adequado funcionamento das organizações, mas também por suscitar questões mais sensíveis atinentes aos comportamentos e atitudes dos indivíduos que interagem em contextos organizacionais.

6. REFERÊNCIAS

- AGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, London, v. 372, n. 71, p. 1-9, 2021. DOI: 10.1136/bmj.n71.
- ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. *The Nature of Leadership* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.
- ARCHANJO DE SOUZA, D. S. D. O.; PEDRO SALGADO, A. M.; MARINS, F. A. S.; MUNIZ, J. The influence of leaders' characteristics on the relationship between leadership and knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 18, n. 4, p. 462-473, 2020.
- AVOLIO, B., GARDNER, W., WALUMBWA, F., LUTHANS, F., MAY, D. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, v. 15, p. 801-823, 2004.
- BROWN, M. E.; TREVINO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>. Acesso em: 01 jun. 2024.
- CONNELLY, C. E., ZWEIG, D., WEBSTER, J., & TROUGAKOS, J. P. Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. 2012.
- DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. *The nature of leadership*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2012.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 13, n. 1, p. 46-78, 1975.
- DINH, J. E. *et al.* Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, v. 25, p. 36-62, 2014.
- EVA, Nathan *et al.* Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, [S.l.], v. 30, p. 111-132, 2019.
- EVANS, Michael K. *et al.* Essential features of academic journals in marketing: a cross-cultural perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, [S.l.], v. 43, n. 1, p. 1-14, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0396-9>. Acesso em: 05 jun. 2024.
- GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, v.23, n.1, p.183-184, mar. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018>. Acesso em: 1 jul. 2024.
- GARCIA, P. S.; OLIVEIRA, M.; BROHMAN, K. Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related? *Knowledge Management Research & Practice*, 2020. DOI: 10.1080/14778238.2020.1774434.

GARDNER, W. L. et al. The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, v. 31, p. 101379, 2020.

GONÇALVES, T.; CURADO, C.; OLIVEIRA, M. Clarifying knowledge withholding: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 260-285, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0617>. Acesso em: 05 jun. 2024.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. (Eds.). *Leadership: Beyond Establishment Views*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1983. p. 105-129.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.24>.

LEE, H. I., & LU, H. Promoting knowledge sharing with effective leadership-a case study from socio-organisational perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(4), 528-541. 2022.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic leadership: A positive development approach. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (Eds.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003. p. 241-258.

MARTOCCHIO, J. J. (Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 27). Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2008. p. 1–37. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27001-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27001-5).

MORENO, V., CAVAZOTTE, F., & DUTRA, J. P. Psychosocial and organizational antecedents of knowledge sharing in the workplace. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 283-299. 2020.

NASEER, S. et al. Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 1, p. 14-33, 2016. ISSN 1048-9843. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>.

OLIVEIRA, M.; CURADO, C.; GARCIA, P. S. de. Knowledge hiding and knowledge hoarding: A systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, v. 28, p. 277-294, 2021.

PENG, H. Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 3, p. 398–415, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>.

PODSAKOFF, P. M. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

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, 2016.

TURANO, L.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, p. 434-457, 2016. DOI: 10.1590/1982-7849rac2016140075.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, v. 20, p. 115-131, 2010.

WEE, J., & YK CHUA, A. The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. *Journal of knowledge management*, 17(6), 958-972. 2013.

WEBSTER, J. et al. Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. In: ZHAO, H. et al. Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, v. 59, p. 84–94, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>.