



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **OCULTAÇÃO DO CONHECIMENTO E SEUS ANTECEDENTES: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO CONCEITUAL**

**RUBIA MICHELE DA SILVA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço à oportunidade e espero poder contribuir com o campo científico afim de trazer contribuições acadêmicas e práticas no campo da Administração

## OCULTAÇÃO DO CONHECIMENTO E SEUS ANTECEDENTES: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO CONCEITUAL

### 1. INTRODUÇÃO

Nesta chamada “era da informação e do conhecimento”, os ativos intelectuais despontam como os recursos mais lucrativos e competitivos para uma empresa, chegando a ultrapassar o valor dos seus ativos físicos. Nesse sentido, há quase 30 anos, uma das maiores autoridades em Administração Moderna já havia antecipado: “no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento” (Drucker, 1993, p. 183).

Entende-se que à informação corresponde “a matéria-prima do conhecimento” (Xavier & da Costa, 2010, p. 1109). Logo, por “conhecimento” toma-se, também, neste artigo tudo aquilo acerca do que se reflete e que se constrói, se realiza, se produz a partir de determinada informação.

Na definição de Jarrar (2002, p. 322) “conhecimento é informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. É uma forma de informação de alto valor que está pronta para aplicar a ações e decisões”. Daí, portanto, o porquê de a gestão do conhecimento tratar do gerenciamento e da aplicação do conhecimento para o alcance dos objetivos da organização, definindo tanto a sua produtividade quanto as suas lucratividade e competitividade no segmento em que atua. Como sintetiza o professor de prática da Hult International Business School, nos Estados Unidos, “... gestão do conhecimento significa ‘estratégias e processos de identificação, captura, e alavancagem do conhecimento para ajudar a empresa a competir’” (Jarrar, 2002, p. 322).

No entanto, se, por um lado, o reconhecimento da importância da gestão do conhecimento como prática dentro das empresas já se consolidou como uma unanimidade nessa era em que a informação precisa ser transformada em conhecimento, o que também se verifica é que, por outro lado, a adesão ao compartilhamento desse conhecimento não se configura da mesma forma no que tange ao pilar das pessoas. Se por um lado, é imperativo que as organizações garantam um fluxo consistente e regular de conhecimento em vários níveis, de outra parte, elas se encontram diante de um desafio característico desse tipo de conquista: por melhores que sejam os meios viabilizados para incentivar esse compartilhamento, elas não podem assegurar a adesão dos seus funcionários a essa prática, tampouco obrigá-los a isso (Kelloway & Barling, 2000).

Apreciada num contexto mais amplo, essa não adesão espontânea em dividir conhecimento pode figurar como paradoxal, sobretudo quando se tem em vista o próprio apelo atual ao compartilhamento nos mais diferentes discursos e esferas de atuação. A ideia de se compartilhar alguma coisa, desde um determinado conhecimento até a própria vida, circula socialmente como uma prática benéfica e, por essa razão, estimulada até mesmo pela sabedoria popular – “Compartilhar conhecimento é semear sabedoria”.

Uma rápida passagem pelas redes sociais com maior número de inscritos, sejam elas o *Facebook* e o *Instagram* ou o *LinkedIn*, possibilita identificar facilmente os chamados “botões de compartilhamento” em meio aos conteúdos publicados pelos usuários. Além disso, o apelo ao “Compartilhe!” ganhou lugar de destaque no início e/ou no encerramento das matérias de veículos jornalísticos e das notícias em geral, quaisquer que sejam as áreas da informação ou de publicidade da qual provenham. De maneira bastante simplificada, fato é que a lógica por trás desse fomento se sustenta pela visibilidade gerada pelo grande número de compartilhamentos, propiciando inclusive monetização que pode ser tomada

como fonte de renda, fazendo assim emergir uma nova modalidade de movimentação na economia mundial.

Jahanzeb et al. (2021) registram que o comportamento de ocultação do conhecimento dos funcionários tem se manifestado como uma das principais ameaças ao crescimento das empresas contemporâneas. De acordo com Babcock (2004), embora as organizações tenham investido e tomado muitas iniciativas para viabilizar o compartilhamento de conhecimento, os efeitos não dão conta das expectativas da administração. Trata-se de uma constatação que encontra respaldo na proposição de Connelly et al. (2012), para quem “a ocultação do conhecimento permanece predominante nas organizações empresariais, apesar dos contínuos desenvolvimentos da tecnologia de comunicação que podem aumentar o compartilhamento do conhecimento entre os colegas”.

Para se ter uma ideia de como isso se aplica na prática, por meio de dados estatísticos, uma pesquisa realizada no ano de 2012 em ambientes de trabalho na China já revelava que 34,7% dos entrevistados admitiam não querer transformar o seu conhecimento em conhecimento organizacional, que 39,1% não dividiriam conquistas inovadoras e que 42,6% não compartilhariam informações úteis com outras pessoas, se fosse o caso (Peng, 2012). Em uma outra pesquisa, empreendida nos Estados Unidos, o percentual foi ainda mais revelador: 76% dos entrevistados admitiram, em algum momento, ter ocultado conhecimento (Connelly et al., 2012 citada por Peng, 2012).

Em vista da complexidade que envolve a tratativa dessa temática foi que, nesta última década, os pesquisadores cujos estudos se debruçam sobre essa ela começaram a propor que a ocultação e o compartilhamento do conhecimento não correspondem aos extremos opostos de um *continuum*, mas, sim, duas construções distintas (Connelly *et al.*, 2012; Ford & Staples, 2010), contrariando, assim, uma concepção aparentemente mais “simplificada”, segundo a qual a ocultação ou a retenção de conhecimento se configurariam, pura e simplesmente, como o contrário de compartilhá-lo.

Desde então, conceitos como propriedade psicológica e territorialidade começaram a ser utilizados para explorar o assunto. A propriedade psicológica diz respeito a “um estado em que os indivíduos se sentem como se o alvo de propriedade ou uma parte desse alvo fosse deles” (Dawkins et al., 2017, p. 164), e a territorialidade se refere à expressão comportamental de membros individuais com base em sua propriedade percebida de objetos físicos ou sociais, que eles então protegem como seus próprios. (Brown et al., 2005).

Em um artigo dedicado a examinar a relação entre a propriedade psicológica baseada no conhecimento e a ocultação do conhecimento, Peng (2013), por exemplo, fez uma importante descoberta a esse respeito, que abre campo para que outros estudos lhe deem a necessária continuidade: segundo o pesquisador, na ocultação, o impacto da propriedade psicológica baseada no conhecimento foi mediado pela territorialidade.

Nessa mesma linha, num estudo subsequente e valendo-se de um estudo composto por análise qualitativa e quantitativa como método de pesquisa para a interpretação dos dados coletados, Huo *et al.* (2016) demonstraram que a percepção de valor do conhecimento - visão que cada indivíduo tem sobre a importância do seu próprio conhecimento (Leidner, 1999) - modera a relação entre propriedade psicológica e territorialidade.

Ainda mais recentemente, Tian *et al.* (2021) descobriram que a percepção de perda de poder do conhecimento - redução na percepção do poder e do valor único quando o conhecimento é compartilhado (Kankanhalli et al., 2005) - também impacta a relação entre propriedade psicológica e territorialidade. Além disso, descobriram que as informações não fluíam entre os funcionários das organizações que compuseram a amostra porque, de modo geral, eles preferiam ocultar o seu conhecimento organizacional dos seus colegas no propósito de manter as suas carteiras próprias.

Nessa direção, portanto, tal como esses três últimos estudos ilustram, não resta dúvida de que a ocultação do conhecimento precisa ser tratada como uma problemática específica, da qual culminam aspectos próprios que, como tal, também devem ser tomados como objetos de estudo em particular. E assim deve ser feito, sobretudo quando se busca uma possível contribuição não somente para o avanço das pesquisas que se detêm sobre esse tema no meio acadêmico, como também para que medidas práticas, a partir da produção de um conhecimento teórico, possam ser adotadas como possíveis soluções no enfrentamento das organizações diante desse problema.

Em vista de todo o exposto, inscrevendo-se na área dos estudos da Administração que se voltam às tratativas da gestão humana nas organizações, o **problema de pesquisa** consiste em examinar como a propriedade psicológica baseada no conhecimento, a territorialidade, a percepção de valor do conhecimento e a percepção de poder do conhecimento se relacionam com a ocultação do conhecimento. Sendo o **objetivo** deste estudo, propor um modelo conceitual que coloque esses constructos em relação, a fim de que futuros pesquisadores possam explorar empiricamente esse modelo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Ocultação do Conhecimento

Para obter e sustentar vantagens competitivas, as organizações precisam desenvolver processos sistemáticos para criar e alavancar conhecimento. Assim, uma das principais tarefas da gestão do conhecimento consiste na tomada de medidas para fomentar o compartilhamento de conhecimento e, em contrapartida, impedir que os profissionais o ocultem, visando ao melhor desempenho nas próprias organizações. Dado, no entanto, que não raro a ocultação do conhecimento continua ocorrendo (Connelly et al., 2019), alguns estudos passaram a se debruçar sobre essa temática como seu objeto de pesquisa.

Conceitualmente, de acordo com Connelly *et al.*(2012), a ocultação do conhecimento pode ser entendida como uma tentativa intencional de um indivíduo de reter ou ocultar um conhecimento solicitado por outra pessoa. Trata-se de situações nas quais uma solicitação específica de conhecimento foi feita por um funcionário a outro.

Connelly *et al.* (2012) distinguiram três táticas a partir das quais funcionários escondem propositalmente conhecimentos solicitados por seus colegas de trabalho - fingir-se de bobo, esconder-se evasivo e esconder-se racionalizado. A simulação do funcionário em não possuir o conhecimento solicitado categoriza-se como “fingir-se de bobo”. Na ocultação evasiva a estratégia é fornecer informações parciais ou incorretas e até mesmo driblar a situação prometendo enganosamente uma resposta completa no futuro, sem necessariamente ter a intenção de provisioná-la. Na ocultação racionalizada, o demandado fundamenta de maneira racional o motivo de sua recusa em compartilhar o conhecimento requerido.

Além de conceituar a ocultação do conhecimento e mapear as suas possibilidades de manifestação, Connelly *et al.* (2012) distinguiram esse conceito de outros construtos semelhantes. É o caso de questões que tratam do compartilhamento do conhecimento que foi conceituado por esses pesquisadores como o ato de disponibilizar conhecimento para outros dentro da organização, envolvendo alguma ação consciente por parte daquele que compartilha.

Ao contrário do que possa parecer, a ocultação do conhecimento é uma definição oposta ao compartilhamento do conhecimento (Connelly *et al.*, 2012). A ocultação do conhecimento pode ter antecedentes diferentes, ou seja, as intenções que motivam tais comportamentos podem ser antagonicas (Pereira & Mohiya, 2021).

A falta de compartilhamento de conhecimento pode advir de problemas relacionados à infraestrutura, além disso, pesquisas sobre compartilhamento de conhecimento nas organizações identificaram outros motivos que justificam o insucesso nesta prática. Ausência de incentivos para compartilhar o conhecimento também pode se configurar como obstáculos (De Long & Fahey, 2000). Gupta e Govindarajan (2000) atribuem a falta de compartilhamento do conhecimento a características da relação entre o buscador e o detentor do conhecimento. Além disso, a ausência de compartilhamento de conhecimento pode ser motivada por uma cultura organizacional de não compartilhamento de conhecimento (De Long & Fahey, 2000). Segundo Willem & Scarbrough (2006), o clima organizacional que estimula a competição entre os funcionários também pode contribuir para esse impasse.

A despeito dessas possibilidades, uma outra explicação para o não compartilhamento do conhecimento é simplesmente o indivíduo não o possuir, não é possível compartilhar aquilo que não se tem. “A ocultação de conhecimento não inclui os casos em que um funcionário deixa de compartilhar conhecimento por engano, acidente ou ignorância” (Connelly et al., 2012, p. 33).

A partir dessas diferenciações fica mais clara a ideia de que ocultação de conhecimento e não compartilhamento de conhecimento não necessariamente são construtos opostos, eles inclusive podem acontecer sequencialmente a depender das circunstâncias. Ainda que Connelly *et al.* (2012) admitam que entre esses conceitos possa haver alguma sobreposição, eles sustentam que se trata de construtos diferentes. A natureza intencional é o que, fundamentalmente, os diferencia. Ademais, vale salientar que o estudo de Connelly et al. (2012) relatou que compartilhamento de conhecimento e acúmulo de conhecimento constituem construtos diferentes e não foram significativamente correlacionados com ocultação de conhecimento. (Ruparel & Choubisa, 2019)

Além do compartilhamento do conhecimento, Connelly *et al.* (2012) posiciona a ocultação de conhecimento em relação a um conjunto de comportamentos potencialmente relacionados, distinguindo-a da acumulação de conhecimento, o comportamento contraproducente no local de trabalho (CWB), agressão no local de trabalho, enfraquecimento social no local de trabalho, incivildade no local de trabalho e engano.

A acumulação do conhecimento é definida por Hislop (2003) como o ato de acumular o conhecimento, cujo existe alguma possibilidade de compartilhamento. No entanto, isso não implica a ocultação do conhecimento solicitado. Por outro lado, o comportamento de trabalho contraproducente (CWB) refere-se a “um conjunto de atos distintos que prejudicam ou pretendem prejudicar organizações e/ou partes interessadas da organização, como clientes, colegas de trabalho, clientes e supervisores” (Spector et al., 2006, p. 447). Essas características distinguem o ato de ocultar conhecimento do CWB que pode ser direcionado tanto a um indivíduo ou organização e que inclui comportamentos como agressão, sabotagem, retirada e roubo (Spector et al., 2006).

No caso da agressão no trabalho, definida como “comportamento de um indivíduo ou indivíduos dentro ou fora de uma organização que se destina a prejudicar física ou psicologicamente o trabalho ou trabalhadores e ocorre em um contexto relacionado ao trabalho” (Schat & Kelloway, 2003, p. 191) a diferenciação reside na intenção de prejudicar um indivíduo, esta premissa não está presente no conceito de ocultação, conforme já discutido.

No que se refere ao enfraquecimento social, as semelhanças residem no comportamento de dar a alguém o tratamento silencioso. No entanto, observando a definição dada por Duffy, Ganster, Pagon (2002) de “prejudicar, ao longo do tempo, a capacidade de um trabalhador de estabelecer e manter relacionamentos interpessoais positivos, sucesso relacionado ao trabalho e reputação favorável”, verifica-se que a

diferença entre enfraquecimento social e ocultação do conhecimento reside novamente na intenção de prejudicar, ausente no conceito de ocultação.

Finalmente, em comparação ao conceito de Engano, "uma mensagem transmitida conscientemente por um remetente para promover uma falsa crença ou conclusão por parte do receptor", pode ser realizada por meio de falsificação, equívoco ou ocultação" (Burgoon & Buller, 1996, p. 205), no entanto, a ocultação descrita por Connelly (2012) não é um fim em si mesmo, ela por muitas vezes, tem o objetivo de se proteger e o fenômeno não acontece pelo mero objetivo de defraudar ou engabelar. No Engano a ocultação é apenas um meio para a finalidade de confundir ou calotear, como é o caso das *fake news*, diferentemente, a Ocultação do Conhecimento descrita por Connelly (2012), esconde o conhecimento solicitado por outro funcionário com justificativas que visam à salvaguarda de informações que o sujeito concebe como legítimas.

Desde a formulação dessa perspectiva assim apresentada pelos estudiosos em questão observa-se que muitas têm sido as iniciativas de outros pesquisadores no sentido aplicá-la nos mais diferentes contextos, articulando-a com outras teorias dentro e fora do campo da Administração, mediante, portanto, diferentes modelos teórico-metodológicos (Connelly et al., 2019).

Para compor o estado da arte a respeito de como a ocultação do conhecimento vem sendo abordada desde 1977 nas diferentes áreas do saber, foi empreendido, inicialmente, um levantamento na base de dados *Web Of Science*, em 14 de fevereiro de 2022. Para a obtenção dos resultados por elas elencados, adotou-se alguns critérios de busca que interessou mais particularmente, tendo em vista o recorte deste trabalho, sendo eles: a expressão "*knowledge hiding*" no filtro "tópico", que retornou 13.042 resultados. Quando combinado com a expressão "*in organization*" no filtro "tópico" composto com o operador booleano "*and*", a busca retornou 796 resultados e quando esses mesmos resultados foram refinados pelo tipo de documento "artigo" a quantidade diminuiu para 538. Esse número reduziu para 422 quando a pesquisa foi refinada no período dos últimos 10 anos, o que demonstra que grande parte de publicações envolvendo o tema são relativamente recentes.

Para confirmar como esse cenário se aplica no Brasil utilizou-se como referência duas bases de dados nacionais: "*Sciello*" e "*Spell*", utilizando a expressão "Ocultação do Conhecimento". Nesse caso a busca não retornou nenhum resultado, o que sinaliza uma lacuna de conhecimento científico nessa área no país.

Explorando um pouco mais cada um desses resultados, a fim de entender qual a potencial contribuição do estudo a que ora propõe-se, verifica-se que, esses estudos diagnosticaram, por meio do método científico, antecedentes relevantes para o fenômeno de Ocultação do Conhecimento. Nas sessões seguintes, quatro deles são explorados separadamente a fim de compor o modelo conceitual proposto neste estudo.

## **2.2 Propriedade Psicológica Baseada no Conhecimento**

A propriedade psicológica foi definida por (Dawkins et al., 2017, p. 164) como "um estado em que os indivíduos se sentem como se o alvo de propriedade ou uma parte desse alvo fosse deles". Essa propriedade reflete "a consciência e os pensamentos de um indivíduo ou crenças sobre o alvo da propriedade" (Pierce et al., 2003, p. 86). O cerne da propriedade psicológica, é portanto, o sentimento de possessividade e de estar psicologicamente ligado a um objeto (Pierce et al., 2001)

Com base na literatura existente, Pierce *et al.*(2001) afirmaram que a propriedade psicológica pode ocorrer em relação a objetos tangíveis e intangíveis e que tem efeitos comportamentais importantes sobre aqueles que a experimentam.

Para Tian *et al.* (2021) todavia, quando uma pessoa investe tempo, energia e atenção significativos em um alvo, isso resulta no estabelecimento de vínculos estreitos. Para afirmarem isso, eles se inspiraram nos estudos de Pierce *et al.* (2001) que sustentam que os indivíduos podem facilmente obter um sentimento de propriedade sobre um alvo caso tenham controle constante ou mesmo familiaridade com ele.

É preciso se atentar, no entanto, para o fato de que, caso os indivíduos compartilhem com outros o alvo da propriedade, poderão experimentar perda de controle e emoções negativas (Pierce *et al.*, 2003).

No que diz respeito à necessidade de controle especificamente, Peng e Pierce (2015) alertam para o fato de que ela é considerada uma causa para comportamentos possessivos clinicamente observados como: recusa em compartilhar objetos (por exemplo, ferramentas) e o exercício de vigilância excessiva sobre o alvo de propriedade.

As formas de apropriação psicológica também foram estudadas: suas bases advêm do trabalho da teoria do foco regulatório de Higgins (1997). Ele propõe que os indivíduos têm dois sistemas básicos de autorregulação: promoção e prevenção. Esses sistemas referem-se à maneira como os indivíduos selecionam seus objetivos. Os indivíduos regulados pela abordagem de promoção focam em objetivos que retratam suas esperanças e aspirações. Em contrapartida, os indivíduos mais voltados para a prevenção, irão concentrar-se em evitar punições, cumprindo regras e obrigações. Aplicando-se a teoria da propriedade psicológica, segundo Avey *et al.* (2009), a maneira como indivíduos orientados para a promoção experimentam sentimentos em relação a alvos de propriedade podem ser bastante diferentes da maneira com que, aqueles que são orientados para a prevenção, as vivencia.

O senso psicológico de propriedade pode ser parte integrante do relacionamento do funcionário com a organização (Pierce *et al.*, 2001). O contexto organizacional é um exemplo repleto de circunstâncias sob as quais os indivíduos investem tempo, energia e atenção e, além disso, são submetidos ao cumprimento de metas, sendo desafiados a perseguir seus objetivos por meio de estratégias de promoção ou prevenção.

À luz desses conceitos, o conhecimento se aplica aos elementos que constituem o construto da Teoria da Propriedade Psicológica, uma vez que se trata de um intangível que não somente é controlado, mas também é desenvolvido pelo sujeito, exigindo dele investimento de tempo, energia e atenção. Dessa forma, os indivíduos facilmente sentirão que o conhecimento é sua propriedade psicológica pessoal e, subsequentemente, desejarão retê-lo (Peng, 2013).

No contexto em que se dá a propriedade psicológica, pode-se prever que o controle desempenha um papel ocasional na promoção de comportamentos de trabalho contraproducentes (por exemplo, retenção de conhecimento) em relação aos alvos de propriedade (Peng & Pierce, 2015).

Segundo Pierce *et al.* (2001), a propriedade psicológica também pode levar a outros comportamentos organizacionais disfuncionais “um funcionário pode resistir em compartilhar o alvo da propriedade com colegas de trabalho, ou pode querer manter o controle exclusivo sobre o alvo. Esses comportamentos, por sua vez, provavelmente impedirão o trabalho em equipe e a cooperação”

Segundo Tian *et al.* (2021), a propriedade de conhecimento percebida leva os indivíduos a proteger e defender esse ativo para evitar que seja violado por outros. Eles defendem que, quando os membros da organização têm um senso de propriedade baseada no conhecimento, eles podem optar por ocultar esse conhecimento de outras pessoas para afastar as consequências negativas da perda de conhecimento e que de sua propriedade sobre ele seja profanada.

### 2.3 Territorialidade

Objeto central de estudo da tese de Graham Brown (1997), a territorialidade nas organizações é um conceito que ele desenvolve a partir de uma remissão à ideia de territorialidade na pesquisa animal, na qual a questão é mais frequentemente tratada na perspectiva da preservação daqueles recursos considerados estrategicamente valiosos para a sobrevivência de cada espécie. A título de ilustração, o pesquisador faz menção às marcas deixadas pelos animais em seus territórios no propósito de que possam ser evitados conflitos, sinalizando, com isso, a sua reivindicação em relação a um determinado objeto. Já na impossibilidade de que os conflitos sejam evitados e de que os seus territórios sejam adentrados por invasores, eles revelam a sua natureza agressiva.

Transportando o conceito para a esfera dos seres humanos e deixando de fora as semelhanças existentes entre uma e outra, o autor estabelecerá a diferença nesse exercício de territorialidade entre os animais e os homens da seguinte maneira: no que se refere a estes últimos, “a territorialidade humana serve para organizar o comportamento humano de modo que violência, agressão e dominação sejam desnecessárias (Edney, 1974)” (Brown, G.; Lawrence, T. B; Robinson, 2005, p. 8). O que o leva a concluir, portanto, que “... a territorialidade humana tem mais complexidade do que simplesmente a reivindicação e defesa de recursos valiosos” (p. 9).

Seguindo nessa direção, então, é que o autor se propõe a desenvolver uma base para que a territorialidade possa ser estudada nas organizações. Segundo ele, mesmo sendo “amplamente esquecidos da vida organizacional”, “sentimentos e comportamentos territoriais são aspectos importantes e difusos”, de modo que os membros de uma integração não apenas “podem se tornar”, mas muitas vezes acabam se tornando territoriais em relação “espaços físicos, ideias, funções, relacionamentos e uma miríade de outras posses potenciais nas organizações” (Brown, Lawrence, & Robinson, 2005, p. 9).

Além de pioneiro, Brown (2005) se tornou um especialista e, simultaneamente, uma referência no assunto, razão pela qual os seus artigos são bastante citados nos trabalhos que desenvolvidos posteriormente. Entre eles, encontra-se, por exemplo, o trabalho publicado por Huo *et al.* (2016), que consistiu numa análise quanto ao porquê de os colaboradores ocultarem o seu conhecimento e como as organizações intervêm e influenciam nos efeitos negativos da ocultação do conhecimento – o que evidencia, portanto, a associação entre os estudos sobre territorialidade nas organizações e os estudos sobre a ocultação do conhecimento.

Partindo do fato de que a ocultação do conhecimento impede o bom desempenho dos funcionários e da organização – e, em vista disso, defendendo que os gestores precisam identificar como mitigar esse impacto – e baseando-se na teoria da propriedade psicológica de (Pierce et al., 2001; 2003), já apresentada no tópico 1.2 deste capítulo, Huo *et al.* (2016) propõem, entre outras questões, que a justiça organizacional possa ser um fator relacional que afeta a relação entre territorialidade e ocultação do conhecimento. Assim, os autores elencam as três características da territorialidade, cuja síntese está adaptada no Quadro 1.

Quadro 1 – As três características da territorialidade.

<b>Característica</b>	<b>Definição</b>
<b>1. “características sociais”</b>	mostram que a territorialidade não se baseia apenas na expressão do indivíduo ou grupo de afiliação a objetos (ou seja, "eu gosto"), mas também mostra as diferentes relações com outras pessoas ou objetos por meio desses comportamentos (ou seja, "É meu, não é teu");
<b>2. “Físico e não físico”</b>	significam que os objetos de territorialidade incorporam tanto objetos físicos, como um local de trabalho tangível, quanto objetos não físicos, como relacionamentos e conhecimento; e
<b>3. “Exclusividade”</b>	que a territorialidade muitas vezes recusa o controle de outros sobre os recursos territoriais

Fonte: Brown e Robinson (2007 citado por Huo, 2016).

Conforme a relação que Huo *et al* (2016) estabelecem entre o conceito desenvolvido por Brown (1997), Brown e Robinson (2005) e Peng (2013) e Pierce *et al.* (2001), as três características contempladas no quadro 1 indicam a forte relação entre propriedade psicológica e territorialidade. Isto porque, de acordo com a teoria da propriedade psicológica, se os indivíduos experimentam uma forte propriedade psicológica do conhecimento, o conhecimento tende a se tornar uma extensão de si mesmos, tal como assinalam os autores.

Ainda no que diz respeito à essa ocultação do conhecimento como resultado da forte territorialidade sobre ele, os autores baseiam-se ainda em Brown e Robinson (2005), para acrescentar que, “Quanto mais intensos os sentimentos de propriedade psicológica individual, maior a possibilidade de o indivíduo ver um objeto como seu próprio território e tomar medidas defensivas” (Huo et al., 2016, p. 885).

De acordo com Brown *et al.* (2005), para construir, comunicar, manter e restaurar territórios, os indivíduos podem realizar comportamentos de marcação e defesa. Essa marcação envolve a construção social de objetos como territórios – pronunciamentos públicos de uma ideia são um exemplo disso. A defesa implica que o indivíduo adote uma variedade de maneiras para prevenir ou responder a infrações territoriais, como manter o conhecimento em particular, reclamar com superiores ou gritar com invasores.

Não obstante, Huo *et al.*(2016), concluíram que a territorialidade tem uma função mediadora entre a propriedade psicológica e ocultação do conhecimento e que existe uma relação de três vias entre o capital psicológico, a importância percebida da informação e a dependência das tarefas territoriais definiram. Isto porque os trabalhadores consideram o seu conhecimento de maior importância, e as suas atividades são interdependentes.

#### **2.4. Percepção de Perda do Poder de Conhecimento**

Foucault e Varela (1978) abordaram o poder sob uma perspectiva favorável ao progresso e ao avanço científico. O filósofo foi um dos primeiros intelectuais a salientar a relação entre o saber e o poder, discutindo como a diferença dos saberes modifica as relações sociais. Para Foucault (1980) não somente o conhecimento gera poder, mas ambos coexistem e não são dissociáveis.

French e Raven (1959) haviam classificado o poder manifesto de diferentes formas: poder coercitivo, poder de recompensa, poder legítimo, poder de referência e poder especialista. Hall (2004), por sua vez, concorda que a especialização é uma importante fonte de poder. Segundo o autor, a pessoa que detém um conhecimento exclusivo/singular para executar uma

operação específica se torna indispensável, o que implica que todo o trabalho precise passar pelas suas mãos.

O ambiente organizacional é mesmo um cenário para o desenvolvimento de inúmeras relações de poder. O sentimento de poder pode estar relacionado à posição ocupada, a influência sobre os demais, além do conhecimento sobre os produtos, processos e rotinas da organização. O fato de deter conhecimento gera o sentimento de poder exercido na organização, compartilhar este conhecimento pode criar a sensação de perda do poder (D'Arrigo et al., 2016).

Dessa forma, a partir do momento em que alguém acredita que seu conhecimento valioso o torna importante na organização, esse profissional pode resistir a compartilhá-lo para manter sua posição de poder (Chong & Besharati, 2014).

Alcará et al. (2009), também acreditam que a percepção de que o conhecimento como fonte de poder, influencia o compartilhamento de informações. Afinal de contas, quando a informação representa a principal moeda para quem a detém, não se pode esperar que esta informação seja facilmente compartilhada (Davenport, T. H., Eccles, R., G., Prusak, 1998).

A perda do poder do conhecimento refere-se a percepção de redução do poder e do próprio valor único quando o conhecimento é compartilhado (Kankanhalli et al., 2005). Em confirmação, estudos recentes indicaram que a perda percebida do poder do conhecimento afeta a disposição dos funcionários em compartilhar conhecimento (Moghavvemi et al., 2017).

O conceito de propriedade psicológica de Dawkins (2017) contribui na apuração desses fenômenos. À luz dessa concepção, se os profissionais perceberem o conhecimento como propriedade pessoal, exercerão então forte controle e dominação desse conhecimento sob a expectativa do poder que ele pode trazer.

Estudos confirmaram que os indivíduos podem experimentar perda pessoal, frustração e estresse quando seu controle experimentado é prejudicado ou transferido (Pierce et al., 2001) visto que compartilhar o alvo da propriedade muitas vezes significa transferir o poder de controle sobre esse mesmo alvo, os indivíduos tentarão então evitar a sensação de perda pessoal e emoções desconfortáveis. Essas afirmações encontram respaldo nos resultados das pesquisas de Peng (2013) que mostram a propriedade psicológica baseada no conhecimento afetando positivamente a ocultação do conhecimento. Nesses estudos, a territorialidade (o mencionado controle) medeia totalmente a ligação entre a propriedade psicológica baseada no conhecimento e a ocultação do conhecimento.

## **2.5 Percepção de valor do conhecimento**

De acordo com Leidner (1999), o valor percebido do conhecimento corresponde à visão que cada indivíduo tem sobre a importância do seu próprio conhecimento, sendo essa uma característica típica do conhecimento que, tal como as demais já apresentadas até aqui, também exerce um impacto significativo na ocultação do conhecimento.

Ford e Staples (2006) por sua vez, discorrendo a respeito desse valor percebido do conhecimento (na percepção do potencial informante), partiram da informação de que a máxima “o conhecimento é valioso” podia ser encontrada em mais de 6.500 *sites* no Google. Quinze anos depois, digitando-se exatamente essa mesma sentença no mesmo buscador, são elencados 23.900 resultados, isto é, quase quatro vezes o número original. Todavia, por mais que esses dados revelem o alcance da disseminação dessa ideia, os autores chamam atenção para o fato de que “sem entender completamente como o valor do conhecimento é determinado, é simplista assumir que todo “conhecimento é valioso” (Ford & Staples, 2006, p. 3). Partindo desse princípio, propuseram que o valor percebido do conhecimento, ou seja, o valor que o indivíduo atribui ao seu conhecimento, pode afetar o conhecimento que as pessoas estão dispostas a compartilhar.

Ford e Staples (2006), cuja investigação se inicia na exploração das dimensões do valor percebido do conhecimento, registram que a literatura na área da Psicologia já sugere uma relação negativa entre valor e compartilhamento, tal como o demonstram os autores mencionados por elas (Zinser *et al.*, 1975; Bregman *et al.*, 1984; Mosbacher *et al.*, 1985; Kalman *et al.*, 2002 citados por Ford; Staple, 2006). Contudo, acrescentam que “... isso depende de o partilhador perder todo ou parte do valor do objeto como resultado”, de modo que, se o compartilhador do conhecimento em questão não perder valor com a sua ação de compartilhar o que sabe, é possível que se estabeleça aí uma relação diferente daquela negativa mais frequentemente apontada na própria literatura.

Avançando na sua pesquisa, Ford e Staple (2006) discutem o que se entende por valor e as diferentes perspectivas por meio das quais o conhecimento pode ser valorizado. Chegando à conclusão de que valor é uma percepção (Day; Crask, 2000 citados por Ford; Staple, 2006), os pesquisadores passam a definir o contexto das percepções, estabelecendo que, “... Em termos de conhecimento dentro de um contexto organizacional, o valor percebido pode ser de três perspectivas diferentes ...”, apoiando-se, para tanto, na revisão da literatura.

Por fim, ainda no que diz respeito à essa discussão em torno do valor percebido como um construto teórico, Ford e Staple (2006) levantam, justamente, essa reflexão importante a respeito de quais são os critérios a partir dos quais o conhecimento é considerado “valioso” em cada uma dessas perspectivas. Mediante a aplicação de uma metodologia envolvendo entrevistas com 20 trabalhadores do conhecimento que trabalhavam na América do Norte, Ford e Staple (2006) identificaram sete temas abrangentes para o valor percebido do conhecimento, a saber: (i) utilidade, (ii) benefícios de ter o conhecimento, (iii) a forma como o conhecimento foi obtido (a fonte do conhecimento), (iv) a singularidade do conhecimento em oposição ao que se toma como conhecimento comum, (v) acessibilidade a esse conhecimento por parte de terceiros (o que se relaciona com singularidade ou comunhão), (vi) taticidade e (vii) característica da informação para conhecimento de baixo valor.

Dyson-Hudson e Smith (1978), por sua vez, por meio de uma pesquisa exploratória, alcançaram a questão do valor do conhecimento considerando o mecanismo interno da territorialidade humana sob a perspectiva de custo-benefício. Eles indicaram que, se o custo do uso exclusivo e da defesa da territorialidade forem superados pelos benefícios obtidos com o controle dos recursos, a territorialidade deverá ocorrer. No caso da propriedade psicológica baseada no conhecimento, os benefícios exclusivos obtidos no território de um indivíduo se referem ao valor futuro esperado do conhecimento, e o custo disso consiste no risco interpessoal decorrente do direito exclusivo de usar ou ocultar conhecimentos. Quando os indivíduos percebem a importância do seu conhecimento, eles esperam maiores benefícios exclusivos de possuir o mesmo tipo de conhecimento no futuro. Enquanto isso, como obter acesso a conhecimentos importantes requer tempo e esforço, os funcionários que o fazem têm maior probabilidade de experimentar níveis mais elevados de propriedade psicológica.

À luz dessas discussões, admite-se que os proprietários do conhecimento são mais relutantes em renunciar a um conhecimento valioso, mesmo quando percebem que da proteção desse conhecimento podem resultar riscos interpessoais imprevisíveis. Quando os indivíduos estão cientes de possuir ativos de conhecimento de alto valor (uma vez que eles têm uma maior percepção de apropriação psicológica desse tipo de conhecimento), terão maiores expectativas futuras de ganhos de territorialidade, desencadeando uma orientação mais intensa para a territorialidade. Em contrapartida, quando os indivíduos consideram baixo o valor de seu conhecimento, eles pesarão os benefícios e os custos da territorialidade, não mostrando uma territorialidade forte, mesmo quando percebem algum grau de propriedade.

### 3. DISCUSSÃO

Esse estudo buscou examinar como a propriedade psicológica baseada no conhecimento, a territorialidade, a percepção de valor do conhecimento e a percepção de poder do conhecimento se relacionam com a ocultação do conhecimento. Por meio das definições teóricas dos constructos e dos estudos feitos a partir deles, foi possível identificar possíveis relações entre a ocultação do conhecimento e seus antecedentes.

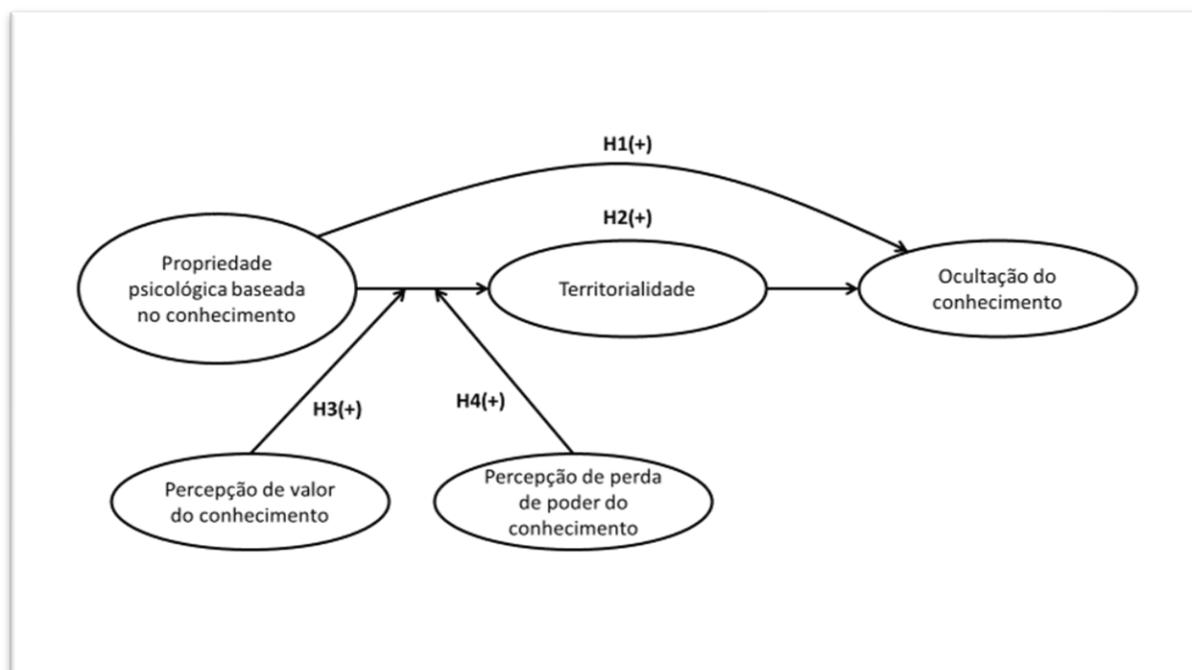
Tian et al. (2021), defendem que, quando os membros da organização têm um senso de propriedade baseada no conhecimento, eles podem optar por ocultar esse conhecimento de outras pessoas para afastar as consequências negativas da perda de conhecimento e que sua propriedade sobre ele seja profanada. Nesse sentido, na hipótese 1 supõe-se que a propriedade psicológica baseada no conhecimento estará positivamente relacionada à ocultação do conhecimento.

Huo *et al.* (2016), concluíram que a territorialidade tem uma função mediadora entre a propriedade psicológica e ocultação do conhecimento. Nesse sentido, o presente estudo relaciona propriedade psicológica baseada no conhecimento à ocultação do conhecimento por meio dos seus efeitos na territorialidade (hipótese 2).

De outra parte, o fato de deter conhecimento pode gerar no indivíduo o sentimento de poder exercido na organização, e em contrapartida, compartilhar este conhecimento pode criar a sensação de perda do poder (D'Arrigo et al., 2016). Por esse motivo, a hipótese 3 pressupõe que a percepção de perda do poder do conhecimento moderará a relação entre a propriedade psicológica baseada no conhecimento e a territorialidade.

À luz das definições teóricas e empíricas sobre Valor do Conhecimento, admite-se que os proprietários do conhecimento são mais relutantes em renunciar a um conhecimento valioso, mesmo quando percebem que da proteção desse conhecimento podem resultar riscos interpessoais imprevisíveis. Portanto, a hipótese 4 admite que o impacto da propriedade psicológica do conhecimento sobre a territorialidade é influenciado pelo valor do conhecimento percebido: quanto maior o valor do conhecimento percebido, mais forte será a influência da propriedade psicológica na territorialidade (Figura 1).

Figura 1 - Modelo Conceitual

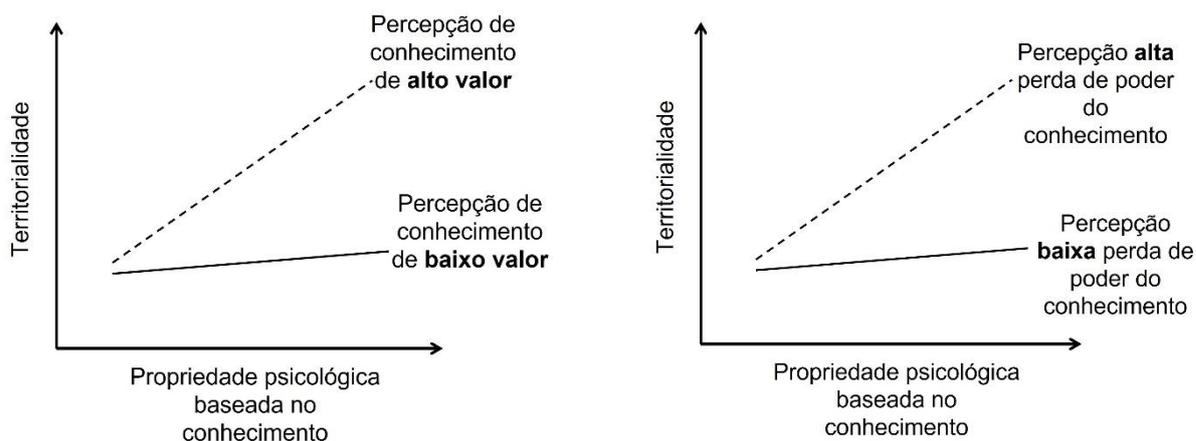


Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4. CONTRIBUIÇÃO

As principais contribuições deste ensaio estão na proposição dos efeitos moderadores (Figura 2), que não foram testados em estudos anteriores, apesar de fazerem muito sentido, isto é, mesmo que a propriedade psicológica baseada no conhecimento for alta, não é esperado que aumente a territorialidade se a percepção é de que o conhecimento é de baixo valor ou de que não perdemos poder ao compartilhá-lo.

Figura 2: Influência da percepção do valor e poder que se tem com o conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo conceitual deve contribuir para que pesquisas futuras possam aferir suas bases e avançar na compreensão sobre Ocultação do Conhecimento no ambiente de trabalho. Tais estudos devem contribuir para o avanço nos conhecimentos sobre os antecedentes da ocultação do conhecimento nas empresas, o que poderá auxiliar na elaboração de estratégias para evitar que conhecimentos importantes para o desenvolvimento corporativo sejam ocultados e perdidos.

#### REFERÊNCIAS

- Alcará, R., Chiara, I., Rodrigues, J., Tomaél, M., Piedade, V. (2009). Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perpectivas Da Ciência Da Informação*, 170–191.
- AVEY, J.B., AVOIO, B. J., CROSSLEY, C. D., LUTHANS, F. (2009). Propriedade psicológica: extensões teóricas, medição e relação com os resultados do trabalho. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 173–191.
- Babcock, P. (2004). Shedding light on Knowledge Management. In *Human Nature* (Vol. 49, Issue 5, pp. 46–50).
- Brown, G.; Lawrence, T. B; Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management.*, 30(3), 577–594.
- Brown, G. (1997). Territoriality in organizations: Theory and Measurement. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (Issue June).

- Burgoon, J. K., & Buller, D. B. (1996). Interpersonal Deception Theory. *Communication Theory*, 6(3), 311–328. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1996.tb00132.x>
- Chong, C. W., & Besharati, J. (2014). Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. *Knowledge Management and E-Learning*, 6(2), 171–187. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2014.06.012>
- Connelly, Catherine E., Zweig, D., Webster, J., Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organization. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job>
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779–782. <https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479–489. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 33, Issue 1, pp. 64–88). <https://doi.org/10.1002/job.737>
- D'Arrigo, F. P., Bertolini, A. V. A. G., Prantz, C., & Dorion, E. C. (2016). Propriedade psicológica, poder e intenção de compartilhar conhecimento. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 10(4), 17. <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i4.688>
- Davenport, T. H., Eccles, R., G., Prusak, L. (1998). *The strategic management of intellectual capital*.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163–183. <https://doi.org/10.1002/job.2057>
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>
- Drucker, P. (1993). *Sociedade pós-capitalista* (Pioneira (ed.)).
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Dyson-Hudson, R., Smith, E. A. (1978). Human territoriality: an ecological reassessment. In *American Anthropologist*.
- Ford, D. P., & Staples, D. S. (2006). Perceived value of knowledge: The potential informer's perception. *Knowledge Management Research and Practice*, 4(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500079>
- Ford, D. P., & Staples, S. (2010). Are full and partial knowledge sharing the same? *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 394–409. <https://doi.org/10.1108/13673271011050120>
- Foucault, M., Varela, J. (1978). *Microfísica Del Poder*.
- Foucault, M. (1980). *Poder/Conhecimento: Entrevistas selecionadas e outros escritos, 1972-1977*.
- French, J. R. P., Raven, B. H. (1959). *The bases of social power* (I. for a S. Research (ed.)).
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations.

- Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I)
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estrutura, processos e resultados* (P. Prentice-Hall (ed.); 8th ed.).
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182–202. <https://doi.org/10.1108/01425450310456479>
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880–897. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>
- Jahanzeb, S., De Clercq, D., & Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, 59(2), 446–462. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0581>
- Jarrar, Y. F. (2002). Knowledge management: learning for organisational experience. *Managerial Auditing Journal*, 17(6), 322–328. <https://doi.org/10.1108/02686900210434104>
- Kankanhalli, A., Bernard, C. Y., Kwok-Kee, W. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *Management Information Systems Research Center*, 29(1), 113–143.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. In *International Journal of Management Reviews* (Vol. 2, Issue 3, pp. 287–304). <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00042>
- Leidner, D. E. (1999). Understanding information culture: integrating knowledge management systems into organizations. In Strategic Information Management. *Strategic Information Management*, 523–550.
- Moghavvemi, S., Sharabati, M., Paramanathan, T., & Rahin, N. M. (2017). The impact of perceived enjoyment, perceived reciprocal benefits and knowledge power on students' knowledge sharing through Facebook. *International Journal of Management Education*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.11.002>
- Peng, H. (2012). Counterproductive Work Behavior Among Chinese Knowledge Workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 119–138. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00586.x>
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Peng, H., & Pierce, J. (2015). Job- and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 151–168. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2012-0201>
- Pereira, V., & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*, 129(March), 368–381. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.011>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). - Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations Author ( s ): Jon L . Pierce , Tatiana Kostova and Kurt T . Dirks Source : The Academy of Management Review , Vol . 26 , No . 2 ( Apr . , 2001 ), pp . 298-310 Published by : Academy of Managemen. *The Academy of Management Review*, 26(2),

298–310.

- Pierce, Jon L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>
- Ruparel, N., & Choubisa, R. (2019). Knowledge Hiding in Organizations: A Retrospective Narrative Review and the Way Forward. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 5–22. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2020.v09n01a01>
- Schat, A. C. H., & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the Adverse Consequences of Workplace Aggression and Violence: The Buffering Effects of Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 110–122. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.2.110>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Tian, Y., Mao, L., Zhou, M., & Cao, Q. (2021). Knowledge-based psychological ownership and knowledge hiding: The roles of loss of knowledge power and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(8), 1–13. <https://doi.org/10.2224/sbp.10530>
- Tory Higgins, E. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.12.1280>
- Willem, A., & Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. *Human Relations*, 59(10), 1343–1370. <https://doi.org/10.1177/0018726706071527>
- Xavier, R. C. M., & da Costa, R. O. (2010). Relações mútuas entre informação e conhecimento: O mesmo conceito? *Ciencia Da Informacao*, 39(2), 75–83. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652010000200006>