

## Acumulação de Conhecimento: Conceito e Validação de Escala

### Autoria

Plinio Silva de Garcia - [plinio.garcia@edu.pucrs.br](mailto:plinio.garcia@edu.pucrs.br)

Prog de Mestr em Admin e Negócios/Faculdade de Admin, Contab e Economia - PPGAd/FACE/PUCRS - Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Mirian Oliveira - [miriano@pucrs.br](mailto:miriano@pucrs.br)

Prog de Mestr em Admin e Negócios/Faculdade de Admin, Contab e Economia - PPGAd/FACE/PUCRS - Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
ISEG/Universidade de Lisboa - Portugal

Felipe Nodari - [fnodari@gmail.com](mailto:fnodari@gmail.com)

Prog de Mestr em Admin e Negócios/Faculdade de Admin, Contab e Economia - PPGAd/FACE/PUCRS - Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul

### Agradecimentos

Os autores agradecem o suporte recebido do CNPq, da CAPES e da FCT, no âmbito do projeto de financiamento com a Referência UIDB/04521/2020.

### Resumo

O objetivo desta pesquisa é validar uma escala para acumulação de conhecimento (Knowledge Hoarding - KHo), após ter analisado o seu conceito, definindo as suas principais características. Esta pesquisa é quantitativa do tipo survey. Os respondentes foram 217 alunos de graduação e pós-graduação no Brasil, com o intuito de validar a escala proposta. Inicialmente, calculou-se a confiabilidade e a análise fatorial exploratória com o suporte do SPSS®. Na sequência, realizou-se a análise fatorial confirmatória com o suporte do AMOS®. A primeira contribuição acadêmica foi a identificação das características do acúmulo de conhecimento, que são: a) intencionalidade, b) retenção de conhecimento, c) não solicitação por parte de outro elemento (indivíduo, grupo ou organização), e d) a necessidade de relacionar dois elementos (o que não oferece e o que poderia fazer uso do conhecimento não recebido). A segunda contribuição acadêmica foi a validação da escala para mensurar o acúmulo do conhecimento no nível do indivíduo. Como contribuições gerenciais, destaca-se: mostrar aos gestores um tipo de falta de compartilhamento do conhecimento, o qual pode estar comprometendo os resultados da organização, sem que seja percebido. A escala validada também pode ajudar os gestores a avaliarem esta situação em suas organizações.

## Acumulação de Conhecimento: Conceito e Validação de Escala

### Resumo

O objetivo desta pesquisa é validar uma escala para acumulação de conhecimento (*Knowledge Hoarding* - KHo), após ter analisado o seu conceito, definindo as suas principais características. Esta pesquisa é quantitativa do tipo survey. Os respondentes foram 217 alunos de graduação e pós-graduação no Brasil, com o intuito de validar a escala proposta. Inicialmente, calculou-se a confiabilidade e a análise fatorial exploratória com o suporte do SPSS®. Na sequência, realizou-se a análise fatorial confirmatória com o suporte do AMOS®. A primeira contribuição acadêmica foi a identificação das características do acúmulo de conhecimento, que são: a) intencionalidade, b) retenção de conhecimento, c) não solicitação por parte de outro elemento (indivíduo, grupo ou organização), e d) a necessidade de relacionar dois elementos (o que não oferece e o que poderia fazer uso do conhecimento não recebido). A segunda contribuição acadêmica foi a validação da escala para mensurar o acúmulo do conhecimento no nível do indivíduo. Como contribuições gerenciais, destaca-se: mostrar aos gestores um tipo de falta de compartilhamento do conhecimento, o qual pode estar comprometendo os resultados da organização, sem que seja percebido. A escala validada também pode ajudar os gestores a avaliarem esta situação em suas organizações.

**Palavras-chave:** acumulação de conhecimento, compartilhamento de conhecimento, validação de escala, doação de conhecimento, coleta de conhecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

O compartilhamento do conhecimento (*Knowledge Sharing* - KS), contribui para que o conhecimento não deixe a organização, assim como para que ele esteja disponível para ser utilizado por quem o necessita no contexto organizacional (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011). O conhecimento é um recurso intangível relevante para que as organizações obtenham vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1996).

KS é “um processo onde os indivíduos trocam seu conhecimento podendo criar novos conhecimentos” (HOOFF; RIDDER, 2004, p.118), ocorrendo de modo efetivo em poucas organizações (LEKHAWIPAT; WEI; LIN, 2018). Barreiras ao fluxo do conhecimento ainda são comuns no contexto organizacional mesmo considerando a presença de mecanismos que estimulam práticas de KS. Embora entender o não compartilhamento do conhecimento possa ser relevante para que o KS aconteça, poucos estudos sobre o fenômeno do não compartilhamento do conhecimento foram publicados até o momento (ZHANG; MIN, 2019).

Diferentes motivações levam o indivíduo a não compartilhar o que ele sabe: quando não possui o conhecimento (CONNELLY *et al.*, 2012); quando não conhece a necessidade do outro (GAGNÉ *et al.*, 2019); quando resiste em dedicar tempo para realizar o compartilhamento (LEE; KIM; HACKNEY, 2011), quando deseja evitar exposição, receptividade negativa ou dependência de colegas por conhecimento (HUSTED; MICHAILOVA, 2002). Se o indivíduo possui o conhecimento, mas por alguma razão decide não compartilhar, Connolly *et al.* (2012) classifica tal comportamento como uma ocultação de conhecimento (*Knowledge Hiding* - KHi) ou uma acumulação de conhecimento (*Knowledge Hoarding* - KHo), conforme particularidades que os diferenciam conceitualmente.

KHi ocorre na relação entre dois elementos (indivíduos, grupos ou organizações) e é caracterizada por intencionalidade, retenção e solicitação de conhecimento. A KHi é definida e medida por diferentes autores (GAGNÉ *et al.*, 2019; HERNAUS *et al.*, 2019; ZHAO *et al.*, 2016; ZHU *et al.*, 2019), sendo que a maioria segue a definição apresentada por Connolly *et al.*

(2012, p. 65), que é “como uma tentativa intencional de um indivíduo de reter ou ocultar o conhecimento solicitado por outra pessoa”.

A definição e medição de KHo não atinge o mesmo consenso. Embora diferentes autores reconhecem que KHo é um tipo de comportamento disfuncional no contexto organizacional, perpetrado por indivíduos que almejam proteger o que sabem, evitando comprometer vantagens e interesses particulares (TRUSSON; HISLOP; DOHERTY, 2017; FORD *et al.*, 2015; EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015; TSUI; WANG, 2002; LIN; HUANG, 2010; STEINEL *et al.*, 2010), o conceito ainda não tem uma definição isenta de contradições. Por exemplo, Serenko and Bontis (2016) consideram KHo intencional, enquanto Wang *et al.* (2019) consideram não intencional. Não havendo uma definição consolidada para KHo, a sua medição torna-se também um problema.

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é validar uma escala para KHo, após ter analisado o seu conceito, definindo as suas principais características. A principal contribuição desta pesquisa é consolidar uma definição para KHo, apresentando uma escala validada e alinhada com essa definição. O restante deste artigo está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura sobre compartilhamento do conhecimento e acumulação de conhecimento (2); procedimentos metodológicos adotados para atingir ao objetivo proposto (3); análise e discussão dos resultados (4); conclusão, limitações e sugestões de trabalhos futuros (5).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O compartilhamento do conhecimento é dividido em dois processos por Hooff e Ridder (2004): a) coleta de conhecimento (*Knowledge Sharing Collection* - KSc) – o conhecimento de outros indivíduos, grupos ou organizações é solicitado e recebido; e, b) doação de conhecimento (*Knowledge Sharing Donation* - KSd) – conhecimento é oferecido para outros indivíduos, grupos ou organizações sem que tenha sido solicitado. As características do KHi remetem ao oposto de KSc. No KSc existe uma solicitação de conhecimento que é atendida por outro elemento, enquanto no KHi também é realizada uma solicitação, que intencionalmente não é atendida por outro elemento, como mostra a Figura 1.

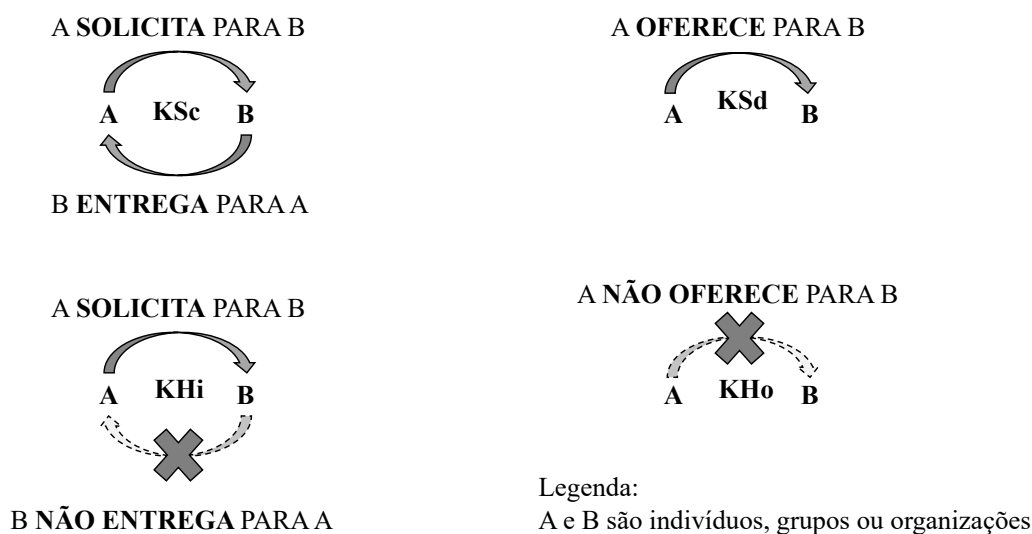


Figura 1 – Relação entre KSc, KHi, KSd e KHo.

Fonte: Os autores (2020)

No caso de KSd, não existe uma solicitação, mas sim um oferecimento de um conhecimento que pode ser interessante para o outro (indivíduo, grupo ou organização), podendo considerar KHo como o oposto de KSd. KHo pode ser caracterizado por:

a) intencionalidade, o que está alinhado com Serenko and Bontis (2016), Pan *et al.* (2018) e Evans, Hendron and Oldroyd (2015);

b) retenção, aspecto que é consenso entre os autores pesquisados (WANG *et al.*, 2019; PAN *et al.*, 2018; ANAZA; NOWLIN, 2017; ZHAO *et al.*, 2016; HOLTEN *et al.*, 2016; SERENKO; BONTIS, 2016; EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015; CONNELLY *et al.*, 2012; WEBSTER *et al.*, 2008);

c) sem solicitação, o que está alinhado com Zhao *et al.* (2016), Pan *et al.* (2018), Holten *et al.* (2016), Evans, Hendron e Oldroyd (2015), Webster *et al.* (2008) e Anaza e Nowlin (2017); e,

d) existência de dois elementos, sejam eles indivíduos, grupos ou organizações, o que está alinhado com Evans, Hendron e Oldroyd (2015) e Wang *et al.* (2019).

Pan *et al.* (2018) apresentam as características do acúmulo de conhecimento, no entanto, fazem isto apenas para diferenciar de KHi, que é o foco da sua pesquisa. Connelly *et al.* (2012) e Anaza e Nowlin (2017) consideram acúmulo de conhecimento a pessoa ir guardando conhecimento, sem relacionar isto a outro elemento (indivíduos, grupos ou organizações). Desta forma, estes dois autores focam na aquisição do conhecimento e não no uso dado a este conhecimento. O Quadro 1 apresenta as características que definem KSc, KSd, KHi e KHo.

Quadro 1 – Características de KSc, KSd, KHi e KHo

Características	KHo	KSd	KSc	KHi
Intencional	sim	sim	sim	sim
Retenção	sim	<b>não</b>	<b>não</b>	sim
Solicitação	<b>não</b>	<b>não</b>	sim	sim
Relação entre dois indivíduos, grupos ou organizações	sim	sim	sim	sim

Fonte: Os autores (2020)

Com base no apresentado, o conceito de acúmulo de conhecimento proposto nesta pesquisa é a retenção intencional de um conhecimento não solicitado por outro (indivíduo, grupo ou organização). As escalas de KHo identificadas (EVANS; HENDRON; OLDROYD, 2015; CONNELLY *et al.*, 2012; HOLTEN *et al.*, 2016; LEE; KIM; HACKNEY, 2011) não atendem aos aspectos que caracterizam o acúmulo de conhecimento nesta pesquisa. Estas escalas utilizam o termo informação no lugar de conhecimento e passam a ideia de aquisição de conhecimento ou ainda são formadas por apenas uma pergunta.

A doação do conhecimento, assim como o acúmulo do conhecimento pode acontecer no nível individual, de grupo ou organizacional. Esta pesquisa foca na análise do compartilhamento – doação e coleta – e acúmulo do conhecimento no nível do indivíduo. As pesquisas podem tratar da intenção, atitude ou comportamento. Nesta pesquisa será abordado o comportamento, pois é o que as organizações querem medir de acordo com Yi (2009), uma vez que a intenção e a atitude tratam de um potencial que pode ou não vir a acontecer, enquanto o comportamento é algo que acontece.

Os itens da escala de acúmulo do conhecimento foram elaborados com base nos itens do KSd (VRIES; HOOFF; RIDDER, 2006) e dos itens de KHo proposto por Evans, Hendron e Oldroyd (2015), como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Escala proposta para KHo

Itens originais	Escala Proposta
Evans, Hendron e Oldroyd (2015) <b>Quando não solicitado por colegas do meu time e sabendo que meu conhecimento pode ser útil para eles...</b> 1. Eu guardo as novidades sobre o que estou fazendo dos outros até o momento apropriado. 2. Eu evito revelar informação para os outros com o intuito de manter o controle. 3. Eu controlo a divulgação de informação num esforço para apresentar o perfil que eu quero mostrar. 4. Informação é um recurso que necessita ser cuidadosamente guardado.	<b>Quando não solicitado por colegas do meu time e sabendo que meu conhecimento pode ser útil para eles...</b>  1. Eu considero o meu conhecimento um recurso a ser cuidadosamente guardado.  2. Eu não compartilho com eles se aprendo algo novo. 3. Eu não compartilho com eles o conhecimento que eu possuo. 4. Eu não compartilho com eles o que eu estou fazendo.
Vries, Hooff e Ridder (2006) 1. Quando eu aprendo algo novo, eu compartilho o assunto com os colegas do meu time. 2. Eu compartilho o conhecimento que possuo com os colegas do meu time. 3. Eu compartilho regularmente o que eu estou fazendo com os colegas do meu time.	

Fonte: Os autores (2020)

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O método adotado para esta pesquisa foi quantitativo do tipo survey. O instrumento é composto de duas seções. A primeira seção contém os itens para medir os construtos compartilhamento de conhecimento (doação e coleta) e acúmulo de conhecimento, usando uma escala Likert variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Os sete pontos são utilizados porque isto facilita a sensibilidade da medição da variância (COOPER; SCHINDLER, 1998). Os dois construtos de compartilhamento de conhecimento (doação e coleta) são operacionalizados com escalas publicadas por Vries, Hooff e Ridder (2006). A escala para o construto de acúmulo foi desenvolvida com base no conceito adotado e também em autores como Vries, Hooff e Ridder (2006) e Evans, Hendron e Oldroyd (2015). A segunda seção do instrumento apresenta as seguintes questões sócio demográficas: idade, gênero, estado, nível (graduação, especialização, mestrado e doutorado), instituição pública e privada.

O tamanho da amostra superou a razão de dez respondentes para cada item apontada por Hair *et al.* (2009), sendo igual a 21,7 respondentes para cada item. A faixa etária está distribuída, com concentração em três grupos, o que está alinhado com o público alvo, neste caso de estudantes de graduação, especialização, mestrado e doutorado. O gênero dos respondentes está equilibrado entre masculino e feminino. Em termos dos níveis de formação, pode-se verificar um equilíbrio, onde a graduação apresenta 27,6%, o *lato sensu* tem 31,8% e o *stricto sensu* possui 39,2%. Como limitações, pode-se citar uma concentração de respondentes do RS (59,9%) e de instituições privadas (76,9%). A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Característica	Quantidade
<b>Idade</b>	
≤ 30	83 (38,2%)
31-40	67 (30,9%)
41-50	50 (23,0%)
≥ 51	14 ( 6,5%)
Sem resposta	3 ( 1,4%)
<b>Sexo</b>	
Masculino	121 (55,8%)
Feminino	92 (42,4%)
Sem Resposta	4 ( 1,8%)
<b>Instituição</b>	
Pública	47 (21,7%)
Privada	167 (76,9%)
Sem resposta	3 ( 1,4%)
<b>Estado</b>	
AL	17 ( 7,8%)
BA	1 ( 0,4%)
MG	2 ( 1,0%)
MT	1 ( 0,4%)
PE	30 (13,8%)
PR	2 ( 1,0%)
RJ	3 ( 1,4%)
RN	3 ( 1,4%)
RS	130 (59,9%)
SC	6 ( 2,8%)
SE	1 ( 0,4%)
SP	15 ( 6,9%)
Sem resposta	6 ( 2,8%)
<b>Nível</b>	
Graduação	60 (27,6%)
Especialização	69 (31,8%)
Mestrado	31 (14,3%)
Doutorado	54 (24,9%)
Sem resposta	3 ( 1,4%)

Fonte: Os autores (2020)

A validação de conteúdo do instrumento foi realizada com cinco especialistas, após os ajustes, a validade de face foi operacionalizada, onde 4 potenciais respondentes após terminarem de preencher o instrumento falaram sobre a existência ou não de dificuldades para preencher o questionário. Após os ajustes, a aplicação do instrumento ocorreu através da ferramenta Qualtrics®. A estratégia de amostragem foi a “bola de neve”, sendo que o link para o instrumento foi divulgado através das redes sociais, Facebook e LinkedIn.

A análise dos dados seguiu o framework apresentado por Cabrera-Nguyen (2010). Para tratar os dados obtidos, foi empregada uma série de procedimentos estatísticos: análise fatorial exploratória com o suporte do software SPSS®; e, análise fatorial confirmatória com o auxílio do software AMOS®.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A confiabilidade dos constructos foi avaliada por meio do Alpha de Cronbach e da Correlação Item-Total Corrigido (CITC). A Tabela 2 demonstra os resultados da confiabilidade dos constructos mensurados. Os valores excedem o valor sugerido por Hair *et al.* (2009), de 0,7 para o Alpha de Cronbach. Quanto a CITC, os itens do constructo KHo apresentaram valores próximos ao recomendado de 0.50, enquanto os demais apresentaram valores superiores a esse limite.

Tabela 2 - Confiabilidade do Instrumento

Constructos	<i>Alfa de Cronbach</i>	Item	Correlação de item total corrigido
Doação	0,868	KD1	0,733
		KD2	0,750
		KD3	0,752
Coleta	0,812	KC1	0,681
		KC2	0,724
		KC3	0,591
Kho	0,716	Kho	0,445
		Kho	0,613
		Kho	0,496
		Kho	0,497

Fonte: Os autores (2020)

Tendo em vista que o objetivo deste trabalho é validar a escala para KHo, foi realizada a Análise de Componentes Principais (PCA), com aplicação do método de rotação ortogonal Varimax (HAIR *et al.*, 2009). Para o teste KMO, foi obtido o resultado de 0,788, e significância de 0,000 no teste de esfericidade (HAIR *et al.*, 2009). A matriz de componentes rotativa pode ser visualizada na Tabela 3.

Tabela 3 - Matriz de componentes rotativa

Itens	Componentes		
	1	2	3
KD1	<b>0,864</b>	-0,155	0,092
KD2	<b>0,855</b>	-0,146	0,196
KD3	<b>0,821</b>	-0,215	0,216
KC4	0,240	-0,016	<b>0,825</b>
KC5	0,166	-0,007	<b>0,870</b>
KC6	0,061	-0,109	<b>0,814</b>
KHo1	-0,210	<b>0,638</b>	-0,095
KHo2	-0,254	<b>0,766</b>	-0,069
KHo3	-0,133	<b>0,755</b>	0,056
KHo4	0,028	<b>0,782</b>	-0,059

Fonte: Os autores (2020)

As comunalidades são apresentadas na Tabela 4, todos os valores são superiores a 0,5 como recomendado por Hair *et al.* (2009). A variância explicada acumulada foi de 68%.

Tabela 4 - Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
KD1	1	0,779
KD2	1	0,791
KD3	1	0,767
KC4	1	0,739
KC5	1	0,784
KC6	1	0,678
KHo1	1	0,460
KHo2	1	0,655
KHo3	1	0,591
KHo4	1	0,615

#### 4.1 Modelo de Mensuração

A Análise Fatorial Confirmatória (CFA) foi aplicada com o auxílio do software AMOS 21.0<sup>®</sup>. Os índices de ajuste apresentados pelo modelo sugerem que o modelo de mensuração é uma representação válida dos dados observados, em comparação com os valores recomendados por Hair *et al.* (2009) e Byrne (2010). A Tabela 5 apresenta os valores recomendados e os verificados para os índices de ajuste.

Tabela 1 - Valores Recomendados para os Índices de Ajuste

Estatística	Valores Recomendados	Verificado
$\chi^2/df$	Abaixo de 3	1,404
CFI	Acima de 0,90	0,984
IFI	Acima de 0,90	0,984
TLI	Acima de 0,90	0,977
RMSEA	Abaixo de 0,07	0,043

Fonte: adaptado de Hair *et al.* (2009)

O modelo de mensuração inicial, demonstrado na **Error! Reference source not found.**, apresentou índices de ajuste adequados, como apresentado na Tabela 5.



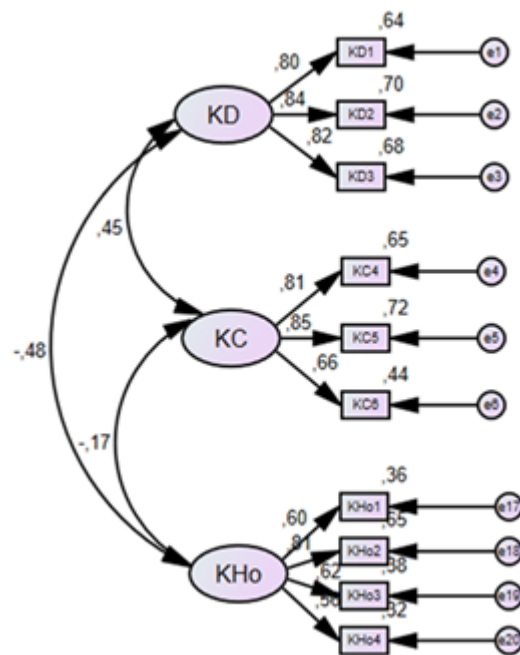


Figura 2 – Modelo de Mensuração Inicial  
 Fonte: Os autores (2020)

A unidimensionalidade dos constructos foi avaliada, de acordo com o sugerido por Kline (2011): medidas unidimensionais são aquelas em que cada indicador carrega em apenas um fator, ou seja, em apenas um constructo subjacente. Neste quesito, foi comprovada a unidimensionalidade, uma vez que nenhum dos constructos estudados teve um resíduo padronizado maior que 2,58, dado um nível de significância de 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 6 apresenta a validade convergente do modelo.

Tabela 62 – Validade convergente do modelo de mensuração

Constructo [AVE] (CR)	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Carga Fatorial Padronizada*	R <sup>2</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros- Padrão		
KD [0,681] 0,918	KD1	1	**	0,798	0,636
	KD2	1,08	0,085	0,837	0,701
	KD3	1,051	0,086	0,823	0,678
KC [0,601] 0,886	KC4	1	**	0,806	0,65
	KC5	1,131	0,107	0,846	0,716
	KC6	0,794	0,087	0,662	0,438
KHO [0,416] 0,826	KHo1	1	**	0,601	0,315
	KHo2	1,003	0,127	0,807	0,652
	KHo3	0,811	0,128	0,618	0,382
	KHo4	0,808	0,134	0,561	0,315

Fonte: O autor (2020)

Notas: \* P<0,001 para todos os itens

\*\* Carga fatorial fixada em 1

Conforme apurado na Tabela 6, os resultados encontram-se dentro dos parâmetros estabelecidos (confiabilidade composta  $\geq 0,7$  e variância média extraída  $\geq 0,5$ ) o que suporta a confiabilidade das escalas utilizadas (KOUFTEROS, 1999; HAIR *et al.*, 2009). Para o Constructo KHo, foi observada uma AVE de 0,416 e Confiabilidade composta de 0,826. Segundo Fornell e Lacker (1981), em estudos exploratórios, é aceitável uma AVE próxima ao valor de 0,5, caso a confiabilidade composta seja superior a 0,7. Além disso, observando a comparação entre a variância média extraída dos constructos com o quadrado da correlação com os demais construtos (HAIR *et al.*, 2009), confirma-se também a validade discriminante do modelo, já que todos os valores em negrito, da variância extraída, são superiores aos demais, da correlação (BOCK *et al.*, 2005). A validade discriminante é apresentada na Tabela 7.

Tabela 3 – Validade discriminante do modelo de mensuração inicial

Constructo	1	2	3
1 KD	<b>0,681</b>		
2 KC	0,200	<b>0,601</b>	
3 KHO	0,234	0,029	<b>0,416</b>

Fonte: O autor (2017)

Nota: Valores da AVE em negrito. Demais valores: quadrado da correlação entre os constructos

## 5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa atingiu seu objetivo ao definir o acúmulo de conhecimento como a retenção intencional de um conhecimento não solicitado por outro (indivíduo, grupo ou organização). O conceito é caracterizado por intencionalidade, retenção, não solicitação de conhecimento e relação com outro. Desta forma, identificou-se que este tipo de não compartilhamento de conhecimento pode ser relacionado com a falta de doação de conhecimento.

Ao ter identificado as características do KHo surgiu a necessidade de desenvolver e validar uma escala para medir o mesmo, uma vez que as escalas existentes não estão alinhadas ao conceito. A escala foi desenvolvida com base na escala de doação de conhecimento e também em escalas já existentes para KHo, em especial a escala apresentada Evans, Hendron e Oldroyd (2015). Após o desenvolvimento da escala, este foi validado considerando uma amostra de estudantes brasileiros de graduação, especialização, mestrado e doutorado.

A contribuição teórica deste artigo consiste na definição do conceito de acúmulo de conhecimento, desenvolvimento e validação de uma escala para o mesmo. A contribuição gerencial deste artigo é mostrar aos gestores uma forma de medir uma das formas de falta de compartilhamento do conhecimento. Na cultura brasileira, o acúmulo de conhecimento pode ser visto como uma forma aceitável de não compartilhar do conhecimento, considerando a necessária ausência de prévia solicitação. No entanto, esta situação pode ser prejudicial para as organizações, pois o conhecimento retido pode ser perdido se o colaborador deixar a organização ou ainda se um outro colaborador usar tempo procurando um conhecimento que já está na organização, apenas não está disponível para quem precisa. Os indivíduos podem ter diferentes motivações para o acúmulo de conhecimento, e isto deve ser considerado pelos gestores. Por exemplo, um indivíduo pode realizar o KHo porque o tempo que ele usaria para doar seu conhecimento impactaria negativamente em seu cronograma de trabalho, o que seria negativo para a organização. Por outro lado, o indivíduo pode realizar o KHo porque quer preservar o conhecimento para benefício próprio no futuro, o que seria injustificável do ponto de vista da organização. Outra questão associada ao KHo que as organizações podem refletir é

que tipo de conhecimento seus colaboradores deveriam doar, de modo que o tempo que eles empregam para isto não seja um tempo “perdido” em termos de produtividade.

Esta pesquisa possui limitações. A primeira delas é a utilização de apenas uma amostra para fazer a análise. Como continuação desta pesquisa, o instrumento será aplicado em outro grupo de respondentes. A amostragem não aleatória adotada também é uma limitação desta pesquisa. O uso de uma amostragem aleatória é sugerido como pesquisa futura, assim como uma análise aprofundada de possíveis relações entre KHi, KSc, KHo e KSd. Outra sugestão de pesquisa futura é uma análise das motivações e resultados (benefícios e prejuízos) do KSd e do KHo.

## REFERÊNCIAS

- ANAZA, N.A.; NOWLIN, E.L. What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behaviour. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 14–24, 2017.
- BOCK, G. W.; ZMUD, R. W.; KIM, Y.G.; LEE, J.N. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87-111, 2005.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. Ed. New York: Routledge, 2010. 396 p.
- CABRERA-NGUYEN, P. Author guidelines for reporting scale development and validation results in the Journal of the Society for Social Work and Research. **Journal of the Society for Social Work and Research**, v.1, n. 2, p. 99-103, 2010.
- CONNELLY, C.E.; ZWEIG, D.; WEBSTER, J.; TROUGAKOS, J.P. Knowledge hiding in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 1, p. 64–88, 2012.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- EVANS, J.M.; HENDRON, M.G.; OLDROYD, J.B. Withholding the ace: The individual- and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. **Organization Science**, v. 26, n. 2, p. 494–510, 2015.
- FORD, D. P.; STAPLES, S. Are full and partial knowledge sharing the same? **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 3, p. 394–409, 2010.
- FORNELL, C; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.17, n.1, p. 39-50, 1981.
- GAGNÉ, M.; TIAN, A. W.; SOO, C.; ZHANG, B.; HO, K.S.B.; HOSSZU, K. Different motivations for knowledge sharing and hiding: the role of motivating work design. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 7, p. 783-799, 2019.
- GRANT, R.M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERNAUS, T.; CERNE, M.; CONNELLY, C.; POLOSKI, N.; SKERLAVAJ, M. Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 4, p. 597-618, 2019.
- HOLTEN, A.-L.; HANCOCK, G.R.; PERSSON, R.; HANSEN, A.M.; HOGH, A. Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 215-229, 2016.

- HOOFF, B. van den; RIDDER, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modelling**. New York: Guilford, 1998.
- KOUFTEROS, X.A. Testing a model of pull production: A paradigm for manufacturing research using structural equation modelling. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 467-488, 1999.
- LEE, H.; KIM, J.W.; HACKNEY, R. Knowledge hoarding and user acceptance of online discussion board systems in eLearning: a case study. **Computers in Human Behavior**, v. 27, n. 4, p. 1431-1437, 2011.
- LEKHAWIPAT, W.; WEI, Y.-H.; LIN, C. How internal attributions affect knowledge sharing behaviour. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 4, p. 867-886, 2018.
- LIN, T. C.; HUANG, C. C. Withholding effort in knowledge contribution: The role of social exchange and social cognitive on project teams. **Information and Management**, v. 47, n. 3, p. 188-196, 2010.
- PAN, W.; ZHANG, Q.; TEO, T.S.H.; LIM, V.K.G. The dark triad and knowledge hiding. **International Journal of Information Management**, v. 42, p. 36-48, 2018.
- SERENKO, A., & BONTIS, N. Understanding counterproductive knowledge behaviour: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 6, p. 1199-1224, 2016.
- STEINEL, W.; UTZ, S.; KONING, L. The good, the bad and the ugly thing to do when sharing information: Revealing, concealing and lying depend on social motivation, distribution and importance of information. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 113, n. 2, p. 85-96, 2010.
- TRUSSON, C.; HISLOP, D.; DOHERTY, N. F. The rhetoric of knowledge hoarding: a research-based critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1540-1558, 2017.
- TSUI, A.; WANG, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: current research and future directions. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 17, p. 77-114, 2002.
- VRIES, R. E. De; HOOFF, B. Van Den; RIDDER, J. A. De. Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. **Communication Research**, v. 33, n. 2, p. 115-135, 2006.
- WANG, Y.; HAN, M.S.; XIANG, D.; HAMPSON, D.P. (2019). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 279-296, 2019.
- WEBSTER, J.; BROWN, G.; ZWEIG, D.; CONNELLY, C. E.; BRODT, S.; SITKIN, S. Beyond Knowledge Sharing: Withholding Knowledge at Work. In: MARTOCCHIO, J. J. (ed.) **Research in Personnel and Human Resources Management**. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2008, v. 27, p. 1-37.
- XUE, Y.; BRADLEY, J.; LIANG, H. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 299-312, 2011.
- Yi, J. A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 7, n. 1, p. 65-81, 2009.
- ZHANG, Z.; MIN, M. The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: the roles of project work attributes. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 2, p. 225-238, 2019.

- ZHAO, H.; XIA, Q.; HE, P.; SHEARD, G.; WAN, P. Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. **International Journal of Hospitality Management**, v. 59, p. 84-94, 2016.
- ZHU, Y.; CHEN, T.; WANG, M.; JIN, Y.; WANG, Y. Rivals or allies: how performance-prove goal orientation influences knowledge hiding. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 7, p. 849-868, 2019.