

Porquê relacionar gestão do conhecimento, cultura organizacional e ética: Resultados empíricos

Gonçalo Jorge Morais da Costa

goncaloj@netc.pt

Universidade De Montfort, Reino Unido

Mary Prior

mprior@dmu.ac.uk

Universidade De Montfort, Reino Unido

Simon Rogerson

srog@dmu.ac.uk

Universidade De Montfort, Reino Unido

Resumo

A gestão de conhecimento pode ser caracterizada como a aquisição e utilização de recursos organizacionais de modo a gerar informação disponível para todos, devendo esta ser partilhada e empregue com o intuito de melhorar o conhecimento individual e consequentemente colectivo. Nesse sentido, uma estratégia de gestão do conhecimento incorpora dois níveis antagónicos: pessoal e organizacional, susceptíveis de gerar potenciais tensões. Estas tensões podem derivar da interacção da gestão do conhecimento com a cultura organizacional e a ética, o que de acordo com a literatura origina os seguintes dilemas: acesso ao conhecimento, autonomia, dignidade, privacidade, propriedade intelectual, e justa compensação (éticos); confiança versus cultura organizacional (sociais). Nesse sentido, este projecto de investigação assume uma atitude descritiva e explanatória através de um estudo interpretativo e crítico. A utilização de múltiplos casos de estudo e *grounded theory* (multi-método) permitirá perceber a complexidade e a natureza do estudo, contudo existem desafios consideráveis no que respeita aos métodos de recolha de dados (entrevistas e questionários). Sendo assim, optou-se por elaborar pré-testes e testes piloto com o objectivo de promulgar maiores níveis de confiança relativamente aos casos de estudo, cujos resultados empíricos (pré-testes e testes piloto) demonstram de forma clara que existem os dilemas éticos e sociais referenciados, assim como os gestores tendem a ignorá-los ou negligenciá-los.

Palavras chave: Gestão do conhecimento, cultura organizacional, ética, resultados empíricos (pré-testes e teste piloto)

Introdução

O desenvolvimento tecnológico que caracteriza a sociedade moderna deriva do desenvolvimento da sociedade do conhecimento. Manuel Castells (2004) propôs classificar esta sociedade como “em rede”, pois as redes informacionais e económicas globais são decisivas para a sua laboração.

Face ao cenário exposto, a investigação em gestão do conhecimento prosperou a um ritmo alucinante (Ponzi e Koenig, 2002), discutindo de forma plural a forma como o conhecimento flui ou é transformado em contextos organizacionais, ou sob que condições o conhecimento é pertença dos indivíduos e/ou das organizações (vínculo à cultura organizacional) (Von Krogh, Ichijo, e Nonaka, 2000); ou ainda, o debate relativamente às tecnologias que suportam a gestão

do conhecimento (Markus, Majchrazak e Gasser, 2002). Contudo, o actual *status quo* da sociedade do conhecimento impõe necessariamente uma discussão em torno dos seus dilemas éticos e sociais (Costa, Prior e Rogerson, 2009), algo que a literatura tradicional de gestão do conhecimento tendeu a negligenciar até muito recentemente.

Em suma, esta contribuição visa ilustrar e sumariar os resultados empíricos relativos à primeira fase de recolha de dados de um projecto de doutoramento, cuja pergunta de investigação é: porquê relacionar gestão do conhecimento, cultura organizacional e ética?

1. Gestão do conhecimento

1.1. Níveis de gestão do conhecimento

Gestão do conhecimento pessoal não é um conceito recente; contudo, o seu intuito é expressar o modo como os indivíduos gerem o seu conhecimento. Em contraste com a gestão do conhecimento no sentido tradicional, isto é organizacional, esta perspectiva é potencialmente preferível no que concerne às intenções, motivações e comportamentos individuais em ambientes de cariz organizacional. Aliás, este conceito tem sido reconhecido por inúmeros investigadores e profissionais desta disciplina (Sinclair, 2008), apesar da contribuição inicial de Polanyi (1958).

Por seu turno, a gestão do conhecimento organizacional ilustra a utilização e desenvolvimento dos activos intangíveis em matéria de conhecimento face aos objectivos organizacionais (Abell e Oxbrow, 2001), assim como, analisa o processo de transferência no ambiente organizacional e entre instituições (Peters, 2001). Assim, para Carroll *et al.* (2001) a gestão do conhecimento organizacional encerra novos contornos e responsabilidades individuais, políticas organizacionais e gestão de uma nova cultura laboral através da implementação de inúmeras estratégias, tais como: comunidades práticas, base de dados do conhecimento e replicação de melhores práticas.

1.2. Dimensões da gestão do conhecimento organizacional

1.2.1. Cultura

A natureza multidimensional e a complexidade do conceito cultura é enfatizada na definição de Okunoye (2003): conjunto de pressupostos básicos formados a partir de uma programação colectiva da mente, resultantes da interacção social das pessoas em grupos e da sociedade. Ou seja, a explicação de Okunoye (2003) incute duas dimensões analíticas: sintetiza cultura como

herança, aprendizagem social, padrão comportamental, crença, informação neuronal e evolução biológica; e evolui o trabalho de Hofstede (2001), permitindo assim incorporar a diversidade global e local que caracteriza a sociedade contemporânea.

Apesar de refrescante, esta contribuição é passível de ser criticada: ilustra um conceito esférico (metáfora para visão perfeita e constante), que não traduz os desafios que a gestão do conhecimento organizacional acarreta; não reconhece a importância das variáveis organizacionais e seu impacto na gestão do conhecimento organizacional (Holsapple e Joshi, 2000); não resume a complexidade da sociedade em rede, assim como a importância da confiança na partilha do conhecimento (LaBelle, 2008).

1.2.2. Tecnologia

Sistemas de gestão do conhecimento são tecnologias que suportam o processo de gestão do conhecimento (criação, modificação e transferência) nas organizações. Há ainda que evidenciar que díspares práticas organizacionais apresentam diferentes resultados, contudo o vínculo da gestão do conhecimento à tecnologia é facilmente defensável (Alavi e Leidner, 2001).

Até ao momento, as correntes de pensamento em matéria de sistemas de gestão do conhecimento apenas dão ênfase ao design, uso dos sistemas, e apoio à tomada de decisão (Alavi e Leidner, 2001). Adicionalmente, é possível verificar literatura em matéria de análise de custos/benefícios, e a adopção de princípios de design ético, ou ainda o modelo de auditoria SoDis (Gotterbarn, Clear e Kwan, 2008).

1.2.3. Ética

É a opinião dos autores que ética é simultaneamente um elemento transversal e unificador. Para Stahl (2002), a ética é a dimensão do bem, sendo a moral o instrumento que regula as nossas acções de forma a atingirmos o bem. Ainda de acordo com Stahl (2008), as primeiras ideias devem ser consideradas como intuições morais abstractas e carenciadas de uma justificação ética, sendo que, serão essas justificações o cerne da convicção moral ser aceite ou não. Apesar disso, a justificação poderá ser colocada em causa com recurso a princípios de reflexão geral, caso a justificação ética seja considerável aceitável. Rachels e Rachels (2007) ainda corroboram esta percepção, pois defendem que a concepção mínima de moralidade corresponde ao esforço

individual de análise, apesar da decisão pode ser afectada por questões de desenvolvimento pessoal.

2. Procedimentos empíricos

2.1. Metodologia

Este projecto de doutoramento resume uma investigação descritiva dada a notoriedade do problema de investigação, apesar de o investigador não ter plena consciência das circunstâncias que o caracterizam (Zikmund e Zikmund, 2000), assim como pode ser promulgado como explanatório pois ilustra determinadas evidências organizacionais que não são perceptíveis (Yin, 1994). Assim, a escolha epistemológica que reflecte subjectividade nos seus resultados empíricos é uma combinação de análise interpretativista e teoria crítica. Os estudos interpretativos procuram significados em contextos, os quais aludem a uma envolvente social e histórica, de modo a que o investigador tenha conhecimento sobre a forma como o contexto emergiu (Klein e Myers, 1999); todavia, Sandberg (2005) questiona-se sobre os resultados desta abordagem. Mas de facto, a realidade social é um imperativo da teoria crítica, sendo que é possível ilustrar diversos exemplos de narrativas de investigação crítica (Hirschheim e Klein, 1994).

A utilização de múltiplos casos de estudo foi assumida (Yin, 1994), assim como os procedimentos de Myers (1997) relativos ao método de caso de estudo. É ainda de referir que, a *grounded theory* tem as suas origens nas ciências sociais (Chenitz e Swanson, 1986), particularmente na tradição do simbolismo interactionista (Benoliel, 1996). De acordo com Glaser e Strauss (1967), a *grounded theory* reconhece que o quadro teórico é produzido através dos dados ao invés de investigações anteriores, assim como o investigador deve regular a recolha de dados durante todo o processo, isto é, o investigador pode adicionar ou retirar questões conforme as evidências.

2.2. Recolha de dados

De acordo com Burns (2000), uma entrevista pode ser descrita como um intercâmbio verbal, no qual o entrevistador tenta obter informação sobre os valores e opiniões do entrevistado, nomeadamente as entrevistas semi-estruturadas. Além do mais os questionários podem assumir diversas concepções, como por exemplo: questionários online com questões de escolha múltipla e de concordância (Macionis e Plummer, 1998). Neste caso, procedeu-se a uma combinação de

entrevistas semi-estruturadas (a cinco membros “chave” de cada organização), e questionários de escolha múltipla em conjunto com questões de concordância. Tal como Yin (1994) refere quer as entrevistas quer os questionários apresentam alguns riscos, assim como a natureza sensível do projecto de investigação em causa impôs a elaboração de pré-testes e testes piloto.

2.3. Diagnóstico

2.3.1. Pré-testes

Os pré-testes (questionários apenas) ocorreram durante o mês de Fevereiro de 2009, e incorporaram as seguintes condições de amostragem: 50 indivíduos oriundos de díspares ambientes profissionais e educacionais. As expectativas relativamente a cada grupo organizacional face ao universo eram de: gestão de topo (30%); gestão intermédia (30%); e, colaboradores (40%), de forma a promover um elevado nível de fiabilidade e consistência. E ainda, todos os indivíduos teriam de exibir no mínimo 5 anos de experiência profissional e laborassem em *learning organizations*. Por fim, cada questão apresentou uma caixa de texto para comentários e sugestões de forma a se obter o feedback dos inquiridos relativamente ao conteúdo da questão, sentimentos gerados (confortáveis ou não com a questão), e uma auto-avaliação sobre o grau de sinceridade da resposta. Nesse sentido, o passo seguinte é reportar as questões colocadas quer por categoria (escolha múltipla- EM, ou concordância- C), quer por objectivo analítico:

1. Posição organizacional: gestão de topo, gestão intermédia, ou colaborador (EM)- compreender que percepção organizacional está em causa;
2. O que valoriza mais? (ordene as suas opções de 1 a 3) (EM)- entender o comportamento individual;
3. Como define o seu papel organizacional (EM)- reconhecer o nível de influência individual;
4. Considera que os colaboradores podem expressar e ter livre acesso ao conhecimento produzido no ambiente organizacional?- identificar potenciais dilemas éticos no fluxo de conhecimento organizacional;

-
5. Considera que a autonomia, dignidade e privacidade dos colaboradores é reconhecida no conhecimento produzido em ambiente organizacional? (EM)- identificar dilemas éticos na gestão do conhecimento pessoal;
 6. Considera que as suas experiências pessoais devem ser propriedade intelectual da organização? (EM)- entender dilemas éticos na gestão do conhecimento pessoal;
 7. Considera que a criação, gestão e partilha do conhecimento no ambiente organizacional é recompensada de forma justa? (EM)- ausência de justa compensação pode criar barreiras à cooperação, logo afectando a partilha do conhecimento;
 8. Considera que os colaboradores que não procedem à criação, gestão e partilha do conhecimento são sancionados de forma justa? (EM)- perceber a relação entre comportamento e partilha de conhecimento;
 9. Refira o que entende por justa compensação e justa sanção em termos de criação, gestão e partilha do conhecimento no ambiente organizacional (C)- perceber respostas contraditórias em relação às duas questões anteriores;
 10. Na sua opinião, o código de ética ou de conduta da organização evidencia de forma clara os possíveis dilemas do processo de criação, partilha e gestão de conhecimento, nomeadamente em termos individuais? (C)- entender a visão individual sobre o código de ética;
 11. Considera que os colaboradores sentem existir uma cultura de confiança no ambiente organizacional? (EM)- compreender o nível de confiança na cultura organizacional;
 12. Considera que uma cultura de confiança é fundamental para a criação, gestão e partilha de conhecimento produzido no ambiente organizacional? (EM)- entender o impacto da cultura organizacional na partilha do conhecimento;
 13. Considera que a gestão de topo e colaboradores se sentem mutuamente confiantes no seu relacionamento organizativo? (EM)- verificar potenciais tensões entre gestão e colaboradores;
 14. Considera que os valores organizacionais são representativos de uma cultura de confiança no ambiente organizacional? (EM)- perceber como é que códigos de ética geram confiança;
 15. Na sua opinião, quais as formas de promoção de uma cultura de confiança no ambiente organizativo? E de que forma é que geraria individualmente confiança no ambiente
-

organizacional? (C)- perceber a forma individual ou do grupo analítico entender o conceito de confiança;

16. Refira se considera que as decisões éticas mudam consoante o papel e o contexto de criação, gestão e partilha do conhecimento. E de que forma é tais decisões afectam a confiança na cultura organizacional? (C)- crucial para entender a tomada de decisão individual e intensidade ética desta;

17. Na sua opinião, o código de ética ou de conduta da organização permite uma actuação transparente da organização, permitindo a confiança entre todos os que se relacionam com a organização? (C)- verificar os impactos do código de ética.

De forma a se verificar as acções metodológicas no que concerne à análise dos resultados empíricos dos pré-testes, é crucial referir duas conjunturas: análise de conteúdo dos comentários e sugestões (expressar as observações individuais, catalogá-las e categorizá-las em classes abrangentes através da *grounded theory*); análise de conteúdo das respostas (ilustra a análise qualitativa de todas as respostas através de um *mix* de métodos. A análise às questões de escolha múltipla promulgou uma inferência numérica simples genérica e por grupo analítico; ao invés, as questões de concordância foram legitimadas por um *mix* de *grounded theory* e hermenêutica).

Face ao exposto, é possível discernir três conclusões preliminares: (i) condições de amostragem- os objectivos delineados foram obtidos, apesar de uma questão minoritária: dois respondentes possuíam menos de 5 anos de experiência profissional. No entanto, face às características da amostra considerou-se este facto como inconsequente, assim como os pré-testes não constarem como *modus operandi* de um projecto de doutoramento; (ii) escrutínio ao conteúdo dos comentários e sugestões- as questões revelaram um elevado nível de fiabilidade, o qual foi expresso através de correcções triviais nas questões 2, 5 (deu origem a duas questões), 6, 8, 10 e 15; (iii) análises de conteúdo das respostas- os resultados demonstram de forma clara e inequívoca que existem dilemas éticos e sociais.

2.3.2. Testes piloto

A execução dos testes piloto (questionários e entrevistas) ocorreu em Junho de 2009, sendo que as condições de amostragem impostas foram similares de modo a manter um elevado nível de coerência. Nesse sentido, foi delineado que 25% da população de uma *learning organization* (A)

deveria responder ao questionário, assim como a estrutura face aos grupos analíticos deveria manter-se (gestão de topo: 30%, gestão intermédia: 30% e colaboradores: 40%). Por outro lado, a assumpção relativamente aos 5 anos de experiência profissional foi igualmente considerada.

Para além das condições evidenciadas, os autores realizaram duas entrevistas fora do contexto organizacional de modo a melhorar o protocolo da entrevista: a uma ex-gestora de recursos humanos de uma *learning organization* (B), e a um gestor intermédio de uma organização não considerada como *learning organization* (C). Após este processo, verificou-se a execução à gestora de recursos humanos da organização A com o intuito de comparar os resultados face às respostas dos questionários. Os resultados permitem concluir que existiu um elevado nível de fiabilidade e consistência nas questões colocadas, utilizando-se para o efeito análogas acções metodológicas em relação aos pré-testes.

O *terminus* do processo analítico promulgou as seguintes conclusões propedêuticas: (i) condições de amostragem- os objectivos e restrições foram totalmente alcançados, pois a organização A apresenta um universo de 100 colaboradores, sendo produzidos 28 e validados 25 questionários; (ii) escrutínio ao conteúdo dos comentários e sugestões- não foram introduzidas alterações; (iii) análise de conteúdo das respostas- de forma similar aos pré-testes foi evidente a existência de dilemas éticos e sociais.

Comparação dos resultados empíricos

Apesar dos excelentes resultados, os autores decidiram destacar apenas as questões que maior celeuma geraram. Para tal, a linha de raciocínio para justificar uma comparação plausível entre os pré-testes e os testes piloto é a seguinte: inferência numérica comparativa (questões de escolha múltipla); comparação das respostas e respectiva análise de conteúdo (questões de concordância), e, análise de conteúdo da entrevista piloto na organização A.

Tabela 1. Inferência numérica

Pré-testes	
Gestão de topo	Colaboradores
87% (normalmente, quase sempre e sempre) referiram que é reconhecida a autonomia, dignidade e privacidade dos	74% declararam raramente

colaboradores

acima de 60% defende que as experiências pessoais são propriedade intelectual da organização (normalmente, quase sempre e sempre)	75% declararam nunca e raramente
80% conclui que os colaboradores são justamente compensados (normalmente, quase sempre e sempre)	combinando nunca ou raramente obteve-se 85%
50% expuseram que existe normalmente e quase sempre uma justa sanção	70% (nunca ou raramente) referiu a inexistência de uma justa sanção
cerca de 75% (normalmente, quase sempre e sempre) evidenciavam confiança mútua	60% referiram raramente

Testes piloto**Gestão de topo****Colaboradores**

100% (normalmente, quase sempre e sempre) apontam cumprir ao nível da autonomia e dignidade	39% declararam raramente
100% (normalmente, quase sempre e sempre) asseguraram que a privacidade existia	24% referiram raramente
100% (normalmente e quase sempre) expressou que as experiências pessoais eram propriedade intelectual da organização	61% declaram nunca ou raramente
100% declarou existir uma justa recompensa dos colaboradores	62% referiu raramente existir uma injusta recompensa
50% (normalmente e quase sempre) argumentam existir uma justa sanção	100% (nunca e raramente) declarou a não existência de sanção
75% (normalmente, quase sempre e sempre) referiu estar mutuamente confiante	60% declararam raramente

Os autores apresentam ainda um exemplo de referência para as respostas da análise de conteúdo (tabela 2). A opção de não tradução tem como intuito evitar a perda de significados, visto o projecto de doutoramento ser na língua não materna.

Tabela 2. Análise comparativa de conteúdo

Pré-testes		
Posição	Notas de conteúdo	Análise
Gestão de topo	<i>“justa compensação não assenta em princípios meramente economicistas, mas também de reconhecimento (...) A justa sanção é algo de difícil definição”</i>	reconhecimento das dimensões da compensação; justa compensação como algo intangível
Colaboradores	<i>“quando alguém recebe algo em troca do seu trabalho por ter conseguido um feito com relevância para a organização (...) Justa sanção quando alguém é penalizado”</i>	refere as dimensões da compensação, e demonstra analogamente a intangibilidade da justa sanção
Testes piloto		
Posição	Notas de conteúdo	Análise
Gestão de topo	<i>“Justa recompensa surge através de factores monetários e não monetários. Justa penalização corresponde a não ter direito”</i>	demonstra novamente o reconhecimento das dimensões da recompense; contudo, a ausência de sanção ilustra a posição dos colaboradores
Colaboradores	<i>“(…) objecto de trabalho raramente é recompensado seja por estímulo oral seja por valores compensatórios (...)”</i>	a confirmação da inferência numérica, isto é, a existência de um dilema ético

Foi observável ainda em ambas as análises (inferencial e de conteúdo) que a gestão intermédia procedeu a um *trade-off* nas suas respostas: sobre autonomia, privacidade, ou experiências

personais demonstraram posições similares à gestão de topo; no entanto, no que diz respeito à justa compensação e sanção, ou à confiança mútua tendem a apresentar resultados análogos aos colaboradores. O passo seguinte é então enfatizar os resultados da entrevista piloto, assim como a percepção dos autores relativamente às observações documentadas.

Tabela 3. Análise de conteúdo da entrevista piloto

Dilemas	Notas de conteúdo	Análise
Autonomia	<i>“pessoas que entraram muito jovens (...) estabeleceram muitas relações pessoais para além das profissionais (...) há uma mistura da autonomia com a privacidade (...) dizer que é um perigo”</i>	o ténue limite entre autonomia e privacidade, assim como a sua identificação
Privacidade (rede social)	<i>“a curto/médio prazo a empresa tem intenções de monitorizar”</i>	as tecnologias organizacionais podem por em causa a privacidade dos colaboradores
Experiências pessoais	<i>“projecto piloto (...), banco de ideias, em que estimula as ideias (...) mas cede a propriedade à organização”</i>	o <i>trade-off</i> entre gestão do conhecimento pessoal e organizacional, e a sua relação com a autonomia, dignidade e privacidade e justa recompensa
Justa recompensa	<i>“tudo depende do impacto e das próprias pessoas em causa”</i>	ilustra a individualidade nesta situação, o que gera problemas de equidade
Confiança mútua	<i>“não esperaria um número muito elevado de mútua confiança, (...) da parte dos colaboradores para a gestão”</i>	a gestão reconhece a dificuldade de existir confiança organizacional, o que gera um dilema social
Decisões éticas (papel	<i>“tem que haver coerência (...) pela comunicação”</i>	interessante denotar que a tomada de decisão ética apenas surge

organizacional)relacionada com a comunicação;
contudo, e o comportamento?

Como observação final, os autores afirmam que os resultados dos pré-testes e dos testes piloto cumpriram na íntegra a sua finalidade metodológica, ou seja, possibilitaram melhorar a execução do protocolo de investigação.

Conclusão

Apesar da natureza desta contribuição, projecto de doutoramento em curso, é possível identificar diversos resultados inquestionáveis que justificam relacionar gestão do conhecimento, cultura organizacional e ética. Para tal, os autores defendem um argumento paralelo entre a pergunta de investigação versus: literatura; design metodológico; métodos de recolha de dados; resultados empíricos; e, a percepção dos autores sobre os futuros casos de estudo.

A tensão entre o individual e o colectivo, possivelmente dificulta a criação, gestão e partilha de conhecimento nas organizações, assim como gera potenciais dilemas éticos e sociais, contrariando as análises laboratoriais e observações da vida quotidiana. Por outro lado, o design metodológico baseado em estudos de caso e *grounded theory* parece responder de forma positiva, nomeadamente a opção conjunta para a recolha e análise de dados. Além do mais, os resultados empíricos revelaram uma quantidade assinalável de dilemas éticos e sociais no seio das organizações que os gestores não compreendem ou ignoram. Sendo assim, os autores acreditam que os futuros casos de estudo irão confirmar os dilemas “clássicos” e revelar “novos”.

Bibliografia

- Abell, Angela e Oxbrow, Nigel (orgs) (2001). *Competing with knowledge: The information professional in the knowledge management age*. London: Library Association Publishing.
- Alavi, Maryam e Leidner, Dorothy E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, pp. 107-136.
- Benoliel, Jeanne Q. (1996). Grounded theory and nursing knowledge. *Qualitative Health Research*, 6, 3, pp. 406-428.
- Burns, Robert B. (org) (2000). *Introduction to research methods*. London: Sage Publishers.
- Carroll, John M. *et al.* (2001). Knowledge management support for teachers. *Virginia Tech Center for Human-Computer Interaction*, disponível em <http://java.cs.vt.edu/public/classes/communities/readings/KM4Teachers-ETRD03.pdf> (consultado em 5 de Setembro de 2010).

-
- Castells, Manuel (org) (2004). *The network society: a cross-cultural perspective*. Northampton: Edward Elgar Pub.
- Chenitz, William C. e Swanson, Janice M. (1986). *From practice to grounded theory: qualitative research in nursing*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Costa, Gonçalo J. M., Prior, Mary e Rogerson, Simon (2009). *Trustworthy and ethical environment in knowledge management: a dilemma to solve!* Artigo apresentado na Network Ethics 2009, Lisboa: Portugal.
- Glaser, Barney G. e Strauss, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory*. New York: Aldine De Gruyter.
- Gotterbarn, Don, Clear, Tony e Kwan, Choon-Tuck (2008). A practical mechanism for ethical risk assessment- a SoDIS inspection. Himma, Kenneth e Tavani, Herman (Orgs), *The handbook of information and computer Ethics*. New Jersey: Wiley, pp. 429-472.
- Hirschheim, Rudy e Klein, Heinz K. (1994). Realizing emancipatory principles in information systems development: the case for ethics. *MIS Quarterly*, 18, 1, pp. 83-109.
- Hofstede, Geert (org) (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills: Sage.
- Holsapple, Clyde W. e Joshi, Kshiti (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information System*, 9, 2-3, pp. 235-261.
- Klein, Heinz K. e Myers, Michael D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23, 1, pp. 67-93.
- LaBelle, Deborah M. (2008). *The influence of social motivations on performance and trust in semi-virtual teams*. Philadelphia: Drexel University.
- Macionis, John J. e Plummer, Ken (1998). *Sociology: a global introduction*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Markus, Mary L., Majchrzak, Ann e Gasser, Les (2002). A design theory for systems that support emergent knowledge processes. *MIS Quarterly*, 3, 3, pp. 179-212.
- Myers, Michael (1997). Qualitative research in information systems. *MIS Quarterly*, 21, 2, pp. 241-242.
- Okunoye, Adekunle (2003). *Knowledge management and global diversity: a framework to support organizations in developing countries*. Turku: University of Turku.
- Peters, Michael (2001). National education policy constructions of the “knowledge economy”: towards a critique. *Journal of Educational Enquiry*, 2, 1, pp. 1-22.
- Polanyi, Michael (1958). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ponzi, Leonard J. e Koenig, Michael (2002). Knowledge management: another management fad? *Information Research*, 8, 1, disponível em <http://InformationR.net/ir/8-1/paper145.html> (consultado em 05 de Setembro de 2010).
- Rachels, James e Rachels, Stuart (orgs) (2007). *The elements of moral philosophy*. 5^a ed. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Sandberg, Jörgen (2005). How do we justify knowledge produced within interpretative approaches? *Organizational Research Methods*, 8, 1, pp. 41-68.
- Sinclair, Niall (2008). The changing face of KM. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 38, 1, pp. 22-29.
- Stahl, Bernd C. (2002). Ethical issues in e-teaching: a theoretical framework. *CSE*, disponível em www.cse.dmu.ac.uk/~bstahl/publications/2002_Ethics_eteaching_framework.PDF (consultado em 3 de Setembro de 2010).
- Stahl, Bernd C. (2008). Researching ethics and morality in information systems: some guiding questions. *AISEL*, disponível em <http://aisel.aisnet.org/icis2008/175> (consultado em 3 de Setembro de 2010).
- Von Krogh, George, Ichijo, Kazuo e Nonaka, Ikujiro. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Yin, Robert K. (1994). *Case study research: design and methods*. 3^a ed. Thousand Oaks: Sage.
- Zikmund, William G. e Zikmund, Ernest (2000). *Business research methods*. 6^a ed. London: Dryden Press.
-