

## A RELEVÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Rita de Cássia Barbosa de Oliveira<sup>1</sup>;  
Letícia Cunico<sup>2</sup>.

**Abstract:** *The social capital keeps an inheritance bold with knowledge management, because it works as a mediator, mainly in the creation and sharing of knowledge, both in organizational environment and in the context of social relations. The purpose of this integrative review is to synthesize the literature about the importance of social capital for knowledge management. A search in the data base Scopus between 2015 and 2020 was done to identify information which attends the relation between the terms of social capital and management knowledge. The majority of the papers bring the social capital through the trust bonds, rules of reciprocity and solidarity, standards and systems, that give the possibility for people achieve benefits and advantages in many social structures. We verified a lack of research regarding the assessment and measure in the terms cited.*

**Keywords:** *social capital; knowledge management; sharing knowledge.*

**Resumo:** O capital social mantém um inerente vínculo com a gestão do conhecimento, pois funciona como mediador, principalmente nos processos de criação e compartilhamento do conhecimento, tanto no ambiente organizacional quanto no contexto das relações sociais. O propósito desta revisão integrativa é sintetizar o arcabouço literário referente à relevância do capital social para a gestão do conhecimento. Uma pesquisa na base de dados Scopus entre 2015 e 2020 foi conduzida para identificar informações que atendam a relação entre os termos citados. Em sua maioria os trabalhos abordaram o capital social por meio dos vínculos de confiança, regras de reciprocidade e de solidariedade, normas e sistemas, que possibilitam aos indivíduos alcançarem benefícios e vantagens nas diversas estruturas sociais. Verificou-se uma lacuna de trabalhos em relação a avaliações e métricas relacionadas aos dois temas.

**Palavras-chave:** capital social; gestão do conhecimento; compartilhamento do conhecimento.

### 1. INTRODUÇÃO

Em uma sociedade em constantes transformações, Drucker (2012) aponta como recurso-base em termos econômicos não mais o capital ou os recursos ambientais, mas o conhecimento. O autor destaca três períodos na história da sociedade pautados no conhecimento: a Revolução Industrial, em que o conhecimento era aplicado em ferramentas, processos e produtos; a Revolução da Produtividade, cujo conhecimento era aplicado ao trabalho humano e, finalmente,

<sup>1</sup> Programa de Pós-graduação de Planejamento e Controle de Gestão – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Santa Catarina – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8671-4658>. E-mail: [rcboliver16@gmail.com](mailto:rcboliver16@gmail.com).

<sup>2</sup> Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Santa Catarina – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8295-2213>. E-mail: [leticia.cunico@ifsc.edu.br](mailto:leticia.cunico@ifsc.edu.br).

a Revolução Organizacional, em que a informação está voltada para os resultados percebidos para além do indivíduo, mas na sociedade, na economia e no avanço do próprio conhecimento (Drucker, 2012; Serrat, 2008).

Na estruturação dessa sociedade, chamada pelo autor de pós-capitalista, está o conhecimento como algo especializado e de posse de pessoas especialistas. Nesse sentido, as organizações, como sendo um grupo de pessoas especialistas trabalhando em prol de um objetivo comum, tornaram-se centrais nas sociedades de países desenvolvidos (Drucker, 2012). Seus ativos podem receber uma considerável valoração quando do emprego do conhecimento como fonte para vantagens competitivas, aplicando-o na melhoria dos processos, atividades, produtos e serviços (Rezaei, Jafari-Sadeghi & Bresciani, 2020).

O cerne de uma organização detém a necessidade de inovação e constantes mudanças (Drucker, 2012). Na estruturação de uma organização guiada para a inovação, sob a égide da gestão do conhecimento, há de se fomentar uma cultura e uma atmosfera que proporcionem facilidades de interação, comunicação e confiança interpessoal, o chamado capital social (Ganguly, Talukdar & Chatterjee, 2019).

Capital social se dá por meio de uma rede durável de relações de interconhecimento e inter-reconhecimento, uma organização social com normas, sistemas e confiança mútua (Bourdieu, 1980; Putnam, 2006). A promoção de uma cultura e de políticas favoráveis à criação e ao compartilhamento do conhecimento existentes nos níveis individual, de grupo, organizacional e interorganizacional, contribuem para a transferência de conhecimento e a ampliação das possibilidades de alcance dos objetivos a que se propõe a organização. Destacam-se alguns elementos identificadores do capital social: tamanho do grupo ou da rede, canais de informação, normas, obrigações e expectativas, confiança, cooperação e ação coletiva (González, 2017).

Verificando-se uma forte inter-relação entre capital social e gestão do conhecimento, o objetivo geral deste trabalho está em sintetizar o arcabouço literário referente à relevância do capital social para a gestão do conhecimento. Dentre os objetivos específicos estão: verificar os principais elementos que caracterizam o capital social; analisar a relação entre gestão do conhecimento e capital social por meio da revisão de literatura. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa integrativa com um levantamento inicial de 56 (cinquenta e seis) artigos na base de dados Scopus. Após leitura e análise dos trabalhos, foram selecionados para aprofundamento

do estudo 13 (treze) trabalhos que apresentavam uma forte relação entre capital social e gestão do conhecimento.

O artigo está estruturado em seis seções: nas primeiras é apresentada uma discussão teórica, na Seção 4 descreve-se a metodologia, na Seção 5 mostram-se os resultados que são discutidos na Seção 6, finalizado com as considerações finais e sugestões de estudos futuros.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A sociedade pós-capitalista, regida por uma economia do conhecimento, conforme pautado por Drucker (2012), apresenta uma alta especialização dos profissionais e uma exigência do conhecimento aplicado em resultados para a sociedade, para a economia e para o avanço do conhecimento em si. Nesse sentido:

Conhecimento é uma combinação de dados e informações à qual é adicionada opiniões de especialistas, habilidades e experiências, para resultar em um ativo valioso que pode ser utilizado no apoio à decisão. Conhecimento pode ser tácito e/ou explícito, individual e/ou coletivo (CEN, 2004, p. 6).

O conhecimento explícito é aquele que por intermédio de codificação pode ser transmitido e acessado de diferentes formas. Para tanto, é importante uma utilização adequada dos documentos e registros pelos colaboradores de uma organização, facilitado pelo uso de ferramentas de Tecnologia da Informação (Palaniammal & Arivuselvec, 2017; Serrat, 2008).

Já o conhecimento tácito é construído por meio das experiências e percepções que, em uma dimensão técnica, envolvem competências e capacidades e, em uma dimensão cognitiva, estão atreladas a ideias, modelos mentais e valores. Sua transmissão é mais difícil ao se comparar com o conhecimento explícito e se dá pela interação e pelas discussões entre os indivíduos. Da sistematização do conhecimento e sua aplicação abre-se caminho então para a sabedoria (Palaniammal & Arivuselvec, 2017; Serrat, 2008).

A interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito possibilita a criação de mais conhecimento por meio da socialização, externalização, combinação e internalização. Na socialização, há criação de conhecimento pela observação, imitação e aprendizagem. Na externalização, articula-se conhecimento tácito com conhecimento explícito por meio de metáforas, as quais possibilitam que indivíduos de contextos e experiências diferentes compreendam um assunto por meio de imaginação e símbolos. Já a combinação de um conhecimento explícito com outro conhecimento explícito dá-se com o uso de sistemas de

informações em reuniões e conversas. Finalmente, a externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito (Serrat, 2008). Vislumbra-se aqui a importância de facilitar o processo de criação do conhecimento com a aplicação de estratégias e sistemas de gestão, considerando que a criação do conhecimento explícito no ambiente organizacional está atrelada à iniciativa individual e à interação nos grupos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Pensando o conhecimento como recurso, é necessário que este “seja (i) entregue no momento certo, (ii) disponível no lugar certo, (iii) presente na forma correta, (iv) obtida com o menor custo possível, e (v) seja de qualidade” (Serrat, 2008, p. 295, tradução nossa). Porém, diferente de outros recursos, o conhecimento possui propriedades intangíveis, seu desenvolvimento exige tempo, é de difícil medida e seu uso tem impactos de grande alcance (Serrat, 2008).

Considerando que a segunda metade do século XX é palco de consideráveis transformações em âmbito tecnológico – o que possibilitou um crescimento exponencial de informações (Palaniammal & Arivuselvec, 2017) –, a atenção ao processo de transformação de informação em conhecimento, ou seja, ao ciclo de gestão do conhecimento (criação, transferência e aplicação), pode contribuir para uma melhor performance organizacional (Mohajan, 2016).

Segundo o *European Guide* do Comité Européen de Normalisation – CEN (2004, p. 6, tradução nossa): “Gestão do conhecimento é a gestão das atividades e processos que alavancam o conhecimento para aumentar a competitividade por meio da melhor utilização e criação de recursos de conhecimento individual e coletivo”. Esse guia apresenta três pontos relevantes referentes à gestão do conhecimento: foco no negócio como centro da iniciativa; atividades de suporte aos processos organizacionais, relacionadas ao conhecimento; facilitadores para os processos organizacionais.

A cultura e as redes sociais que envolvem a organização são elementos importantes na gestão do conhecimento (Serrat, 2008). A cultura traz efeitos implícitos e explícitos, afetando o comportamento, o sentimento e as interações dos indivíduos e do coletivo (Rezaei et al., 2020).

Face ao exposto, percebe-se que o capital social mantém um inerente vínculo com a gestão do conhecimento, pois funciona como mediador, principalmente nos processos de criação e compartilhamento do conhecimento, tanto no ambiente organizacional quanto no contexto das relações sociais.

### 3. CAPITAL SOCIAL

O conceito de “Capital Social” é abordado em várias áreas do conhecimento, como: economia, sociologia, políticas sociais e desenvolvimento organizacional. Referindo-se à área da economia, o capital social é uma forma de capital não monetário, que não se deprecia com o uso, ao contrário, quanto mais usado, maior se torna (Oliveira, Vieira, Zarzar & Amorim, 2016).

No campo da Sociologia, por meio do trabalho *Le capital social: notes provisoires*, Bourdieu definiu capital social como “o conjunto de recursos atuais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e inter-reconhecimento” (Bourdieu, 1980, p. 3, tradução nossa).

Para Putnam (2006, p. 177, tradução original), o conceito de capital social “diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”. Esse conceito é considerado, ainda, uma herança histórica produzida e ampliada conforme as experiências dos grupos e a própria relação construída e saberes compartilhados.

Nesse sentido, há uma necessidade de reciprocidade, solidariedade e vínculo de confiança para uma maior eficiência no alcance dos objetivos. Além disso, o valor do capital social “deriva das relações sociais e da capacidade dos indivíduos de se relacionarem e de acessarem os recursos disponíveis nas redes estabelecidas em uma comunidade” (González, 2017, p. 3, tradução nossa). No Quadro 1 a seguir são apresentados alguns elementos que contribuem para a geração e o desenvolvimento do capital social, dentro de uma estrutura social.

Quadro 1 - Elementos identificadores do capital social

Autores	Elementos-fonte do capital social
Adler e Kwon (2002)	Habilidade. Motivação. Oportunidade.
Bourdieu (1986)	Número de indivíduos representados pelo coletivo. Tamanho do grupo ou da rede. Volume de capital que os membros da rede possuem.
Coleman (1988)	Canais de informação. Normas e sanções efetivadas. Obrigações, expectativas e confiança.
Leana e Van Buren (1999)	Sociabilidade. Confiança.
Putnam (1993)	Confiança. Normas de reciprocidade. Redes de compromisso cívico.

Autores	Elementos-fonte do capital social
Sayyadi (2010)	Confiança. Cooperação. Ação coletiva. Participação. Empatia. Redes.

Fonte: González (2017, p. 28, tradução nossa).

Os elementos identificadores fortalecem o capital social, tanto no ambiente individual quanto no coletivo, ou seja, em qualquer espaço onde as pessoas se relacionam em prol do alcance de benefícios que favoreçam a coletividade. Nesse contexto, o capital social mantém uma inerente relação com a gestão do conhecimento, tanto nas organizações como na sociedade em geral, nas dimensões cognitiva, estrutural e relacional.

Nesse contexto, “um dado elemento não pode ser definido, *a priori*, como capital cultural ou ‘social’, só podendo ser considerado enquanto tal na medida em que demonstre a obtenção de benefícios” (Neves, Pronk & Mendonça, 2009, p. 80). Logo, torna-se um dos elementos definidores das políticas sociais, pois o acúmulo de capital social pela sociedade está positivamente relacionado à capacidade dos governos atenderem e realizarem as demandas coletivas (Neves et al., 2009).

Nas organizações, o conceito de capital social também é plenamente aplicável, pois são consideradas como atores sociais que promovem estruturas para o desenvolvimento das relações individuais e coletivas, intra e interorganizações. O capital social organizacional pode ser entendido como um recurso que beneficia tanto a organização como seus membros, realizado mediante os níveis de orientação de metas coletivas e de confiança compartilhada pelos trabalhadores (Leana & Van Buren, 1999).

Quanto ao contexto externo, capital social refere-se ao conhecimento e à informação aos quais as organizações podem ter acesso por meio de seus funcionários, seus vínculos formais e informais com agentes externos, tais como clientes, organizações parceiras e funcionários conectados de outras organizações (Anand, Glick & Manz, 2002). Entretanto, devido à existência de numerosas fontes de capital social e várias formas de obtê-lo, é importante que as organizações criem estratégias para utilizá-lo de forma efetiva. Para tanto, precisam categorizá-lo com base na natureza do conhecimento – explícito versus tácito – e no volume de

conhecimento que se está buscando (Anand et al., 2002). A Figura 1, a seguir, mostra exemplos de tais fontes e tipos de conhecimento assim obtidos.

Figura 1 – Métodos apropriados para o aproveitamento do capital social

Quantidade de conhecimento necessária	Alta	<p><b>Intercambio eletrônico de informações entre as organizações (e.g., EDI e XML)</b></p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: relatórios de crédito sobre amostras de consumidores-alvo; comportamento/satisfação do consumidor no ponto de venda do varejo (em empresas de produtos de consumo).</i></p>	<p><b>Alianças estratégicas</b></p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: experiência para desenhar, produzir e promover produtos no mercado em um novo país; conhecimento necessário para desenvolver tecnologia nova e revolucionária e.g., tecnologia de DVD).</i></p>
	Baixa	<p><b>Contatos sociais informais (conversas por telefone, e-mail), relatórios, publicações técnicas.</b></p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: crescimento no volume de vendas da concorrência, novas promoções de vendas sendo lançadas pela concorrência.</i></p>	<p><b>Aproveitamento dos parceiros e investidores da organização, equipes interorganizacionais, encaixe de especialistas na organização (consultores e trabalhadores de conhecimento-contingente).</b></p> <p><i>Exemplos de conhecimento buscado: reação provável do governo à proposta de fusão de grandes empresas, adequação de novo design de produto, opiniões legais.</i></p>
		Explícito	Tácito

Fonte: Anand et al. (2002, p. 61).

Entretanto, o aproveitamento do capital social advindo do ambiente externo precisa ser continuamente monitorado, pois as empresas podem se tornar “prisoneiras” de seus vínculos com os provedores de conhecimento (Anand et al., 2002). Percebe-se capital social como mediador que permite às redes alcançarem os benefícios e vantagens disponíveis em todas as estruturas sociais. Para tanto, esses atores podem utilizar os processos estratégicos de gestão do conhecimento. Assim, segue-se para a apresentação do método utilizado para verificar a relevância do capital social para gestão do conhecimento.

#### 4. METODOLOGIA

A revisão integrativa possibilita apresentar um panorama sobre a literatura empírica e teórica, em uma compreensão abrangente sobre o fenômeno em estudo. O primeiro passo para essa revisão (primeira etapa) é a definição do problema, de modo a delimitar a pesquisa (Broome, 2000) e, a partir da definição, são delineadas as palavras-chaves e o(s) banco(s) de dados (Broome, 2000).

A segunda etapa de nosso trabalho, que tomou como base Botelho, Cunha e Macedo (2011), é o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão. Destaca-se que os critérios iniciais podem sofrer alterações no decorrer da busca dos trabalhos.

Na sequência (terceira etapa) são identificados os estudos pré-selecionados e selecionados, primeiramente pela análise dos títulos, dos resumos e das palavras-chaves, utilizando-se uma categorização pré-definida. Mediante necessidade, é realizada ainda nessa fase a leitura dos artigos na íntegra. O resultado dessa etapa é a pré-seleção dos artigos (Botelho et al., 2011).

A quarta fase dá-se por meio da documentação das informações extraídas dos artigos (Broome, 2000). A matriz de síntese popularizada por Garrard em 1999 contribui para auxiliar os pesquisadores quanto ao foco da pesquisa. Para tanto, é necessária a definição de categorias analíticas de forma a ordenar e sumarizar os trabalhos selecionados (Botelho et al., 2011).

Após a categorização e a exposição das informações por meio da matriz de síntese, segue-se para a quinta etapa: análise e interpretação dos resultados, em que são detectadas as lacunas de conhecimento, sugerindo então futuras pesquisas. Por fim, a sexta etapa, segundo Botelho et al. (2011), é a apresentação da síntese do conhecimento, em que criteriosamente são documentadas todas as fases percorridas com os resultados obtidos.

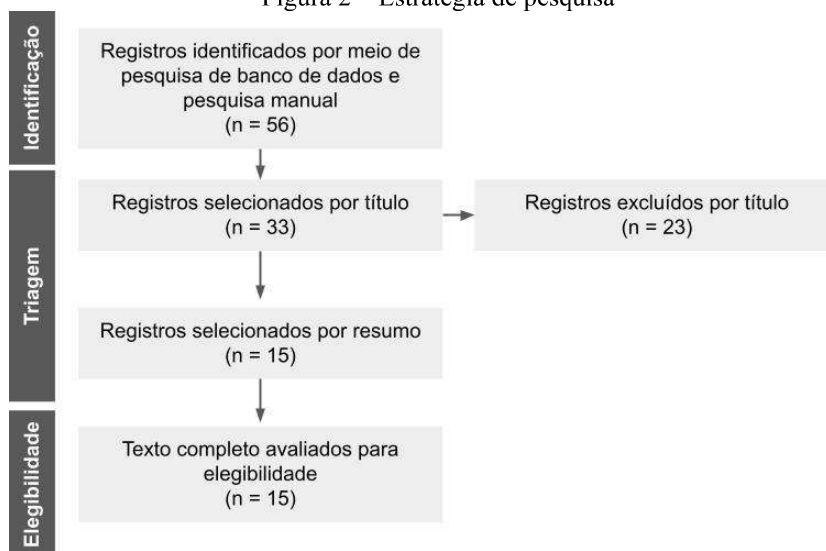
Para o trabalho em questão tem-se como pergunta: Qual a relevância do capital social para o desenvolvimento da gestão do conhecimento? Nesse sentido, foram definidas as seguintes palavras-chaves: social capital (título) AND *knowledge management* (título) e capital social (título) AND gestão do conhecimento (título).

Ao observar, por meio do Portal Capes, um maior retorno de resultados sobre o tema na base de dados Scopus, toma-se essa base como referência para o trabalho em questão, pois se trata de uma base de visibilidade internacional, com periódicos cujas publicações são revisadas por pares. A periodicidade definida foram os últimos cinco anos, ou seja, 2015 a 2020, considerando apenas artigos em Língua Inglesa ou Portuguesa.

Na primeira etapa da pesquisa, conforme Figura 2, identificaram-se 56 (cinquenta e seis) artigos cujos resumos foram lidos para verificar a relação com o tema. Desses, eliminaram-se 43 (quarenta e três) que não tratavam da relevância do capital social para a gestão do conhecimento de forma relacionada. Foram ainda incorporados dois artigos (Anand et al., 2002; Sarate & Macke, 2007) encontrados durante a realização do estudo, restando 15 artigos para leitura completa.



Figura 2 – Estrategia de pesquisa



Fonte: Adaptada de Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman e The Prisma Group (2009) para o português e com dados das autoras.

Os artigos para leitura foram tabulados em uma matriz de síntese para identificar as semelhanças, sendo categorizados quanto a relação entre capital social e gestão do conhecimento com base nos objetivos e resultados alcançados.

## 5. RESULTADOS

As pesquisas encontradas nessa revisão integrativa sugerem que os elementos do capital social, operando por meio de redes de relacionamentos, têm implicações importantes sobre os processos de gestão do conhecimento implantados nas diversas estruturas sociais.

Segundo González (2017), os processos estratégicos de gestão do conhecimento (identificar, adquirir, desenvolver, reter, compartilhar e utilizar conhecimentos) e os elementos do capital social (tamanho do grupo ou da rede, confiança, canais de informação, normas, obrigações e expectativas, cooperação e ação coletiva) estão diretamente relacionados.

O vínculo entre capital social e gestão do conhecimento ocorre por meio das redes que atuam nas estruturas sociais. Dessa forma, as redes são componentes-chaves para o sucesso das práticas de gestão do conhecimento, sendo os elementos constituintes do capital social (Silva & Ferreira, 2007). Ademais, permitem que os indivíduos que as compõem acessem os recursos disponíveis em uma comunidade.

No contexto universitário, a relação entre gestão do conhecimento e capital social auxilia no desenvolvimento de processos eficientes de ensino, pesquisa e extensão. Também, facilita cumprimento da responsabilidade social da universidade (González, 2017). Ademais, um estudo descritivo-analítico de Zolh, Bahrami e Nasiri (2017) realizado na Universidade de Ciências Médicas de Mazandaran, em Teerã (Irã), indicou um efeito significativo do capital social em relação ao desenvolvimento da gestão do conhecimento. Para além desse caso específico, esses estudiosos recomendam que as universidades criem um ambiente adequado para o crescimento e desenvolvimento do capital social, com vista ao aumento do conhecimento e da vantagem competitiva sustentável.

As universidades públicas desempenham um papel importante na criação e transferência de conhecimento por meio das pesquisas realizadas. As relações sociais entre pesquisadores contribuem para promover a gestão do conhecimento por meio do comprometimento, da identidade, da confiança mútua e da atuação colaborativa. Além disso, García-Sánchez, Díaz-Díaz e Saá-Pérez (2019) pontuam que a pesquisa fornece aos gestores das universidades uma melhor compreensão do capital social.

Outrossim, por meio da análise de Han, Yoon e Chae (2017) de redes sociais de 111 alunos de gestão em uma escola de negócios dos Estados Unidos, identificou-se a dimensão do capital social como chave para o compartilhamento no conhecimento. Quanto à influência desse capital, estudo realizado em Comunidades de Saúde Online, nos Estados Unidos, considerou a confiança e a linguagem compartilhada como um construto fundamental na criação de conhecimento (Zhao, Ha & Widdows, 2016). Entretanto, González (2017) sugere que, em pesquisas futuras sobre a criação de conhecimento relevante para capital social, sejam considerados os efeitos principais e interativos das dimensões cognitiva e estrutural.

Já Xu et al. (2020) adaptaram para a China a Escala de capital social geral Onyx-Bullen, que considera os seguintes elementos: participação em redes, reciprocidade, confiança, normas sociais, bens públicos e proatividade. Nesse sentido, ter um instrumento confiável permite avaliar o nível de capital social de uma comunidade e identificar pontos de alavancagem para ações sociais promovidas pelo poder público, por empresas privadas ou por entidades do terceiro setor (Sarate & Macke, 2007).

Miković, Petrović, Mihić, Obradović e Todorović (2020) criaram um modelo de classificação binária capaz de verificar o alto e o baixo nível de maturidade da gestão do conhecimento e um modelo de classificação simula a conexão real entre o capital social e

maturidade da gestão do conhecimento em 215 organizações sem fins lucrativos e não governamentais que operam na União Europeia e nos Balcãs Ocidentais. Esses pesquisadores ressaltam que as descobertas fornecem dados valiosos para a gestão dessas instituições.

Van Dijk, Hendriks e Romo-Leroux (2016) examinaram como o compartilhamento de conhecimento em equipes europeias-asiáticas de uma empresa de engenharia e construção que opera globalmente foi afetado pelo capital social dessas equipes. Em geral, as análises confirmam que esse capital, em suas dimensões estrutural, relacional e cognitiva, oferece explicações poderosas sobre o nível e a qualidade do compartilhamento do conhecimento.

Referindo-se especificamente à dimensão cognitiva, estudo realizado na Europa com 150 membros de 16 redes europeias de aprendizagem revela que “a interação social e o capital social cognitivo estão positiva e significativamente relacionados ao compartilhamento de conhecimento em redes de aprendizagem” (Lefebvre, Sorenson, Henschion & Gellynck, 2016, p. 576, tradução nossa). Além disso, esses pesquisadores pontuam que a interação social também desempenha um papel importante no desenvolvimento de uma visão compartilhada e linguagem compartilhada (capital social cognitivo) em redes de aprendizagem.

Em pesquisa realizada em cinco aldeias de East Sinjai, na Indonésia, Suharti, Darusman, Nugroho e Sundawati (2016) confirmam que a posse apenas de capital social não seria suficiente para que a comunidade tivesse o poder de instigar a ação coletiva no manejo de manguezais. Para ter um desempenho ideal, esse capital precisa ser ativado por meio da intervenção do poder simbólico que é operacionalizado pelos chefes de vilarejos e líderes locais, com carisma e certo poder para influenciar as pessoas.

Sabe-se que em um nível macro, o capital social afeta positivamente o desempenho organizacional. No estudo realizado com aproximadamente 1.200 indivíduos de duas organizações governamentais na Carolina do Norte (USA), buscou-se identificar os efeitos capital social em nível micro, ou seja, seu impacto em atitudes importantes relacionadas ao trabalho dos funcionários dentro dessas instituições (Kroll, DeHart-Davis & Vogel, 2019).

Após análise das amostras, esses estudiosos constataram que as percepções individuais do capital social são determinantes do engajamento no trabalho e compromisso organizacional. Além disso, pontuam que as percepções são moldadas por meio de interações sociais entre membros da equipe, sugerindo que os grupos de trabalho constituem prismas através dos quais os funcionários veem toda organização, e que o efeito sobre o engajamento e o comprometimento é indireto (Kroll et al., 2019).

Pesquisas realizadas em empresas de Castilla, La Mancha, na Espanha, constataram que capital social, em suas dimensões cognitiva, estrutural e relacional, impulsiona as empresas em direção ao desenvolvimento de capacidades de inovação para sobreviver e/ou obter vantagens competitivas. A fim de atingir esse objetivo, as empresas devem investir na criação de ativos intangíveis e intelectuais, que lhes permitam perceber e aproveitar novas oportunidades de negócios (Donate, Ruiz-Monterrubio, Pablo & Peña, 2019). Nesse contexto, Ganguly, Talukdar e Chatterjee (2019) destacam que o capital social, a qualidade e o compartilhamento do conhecimento impactam a capacidade de inovação das organizações, conforme verificaram em estudo empírico do setor farmacêutico indiano.

Para tirarem proveito do capital social, as organizações “devem desenvolver seu pessoal e seus processos para identificar, acessar, comunicar, criar e administrar efetivamente o conhecimento localizado fora da empresa” (Anand et al., 2002, p. 72), bem como o que está disponível no ambiente interno.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão integrativa contribuir com a constatação de que as pesquisas publicadas na base de dados Scopus no período de 2015 a 2020 têm trabalhado para demonstrar a relevância do capital social para a gestão do conhecimento. Em sua maioria, os trabalhos abordaram o capital social como vínculos de confiança, regras de reciprocidade e de solidariedade, normas e sistemas, os quais possibilitam aos indivíduos alcançarem benefícios e vantagens, em diferentes estruturas sociais.

Para tanto, esse capital ocorre por meio dos processos estratégicos: identificar, adquirir, desenvolver, reter, compartilhar e utilizar conhecimentos explícitos e tácitos, disponíveis no ambiente interno e externo às organizações. Contudo, percebeu-se que, entre os trabalhos analisados, somente González (2017) relacionou diretamente capital social à gestão do conhecimento.

Quanto aos resultados das seguintes pesquisas, verificou-se a relevância do capital social, sobretudo, no contexto do processo estratégico de “compartilhar conhecimento”: Donate, Ruiz-Monterrubio, Pablo e Peña (2019); Ganguly et al. (2019); Han et al. (2017); Kroll, DeHart-Davis e Vogel (2019); Lefebvre, Sorenson, Henschion e Gellynck (2016); Miković et al. (2020); Molaiy et al. (2017); Suharti et al. (2016); Van Dijk et al. (2016); Xu et al. (2020); e Zolh et al. (2017).

Anand et al. (2002) mencionam os riscos associados ao capital social, sobretudo, no que se refere à possibilidade de as organizações tornarem-se reféns das fontes de conhecimento externo ou restringirem-se apenas ao que existe no ambiente interno. A análise desses pontos mostra que o tema “relevância do capital social para a gestão do conhecimento” é um campo fértil de pesquisa em múltiplos campos de estudo. No nível governamental, pode-se verificar o impacto das redes formadas pelos *stakeholders* na formulação das políticas públicas à luz da teoria da agência; no contexto organizacional, analisar a implicação do capital social e gestão do conhecimento nos processos de inovação.

Verificou-se, entretanto, uma lacuna de trabalhos com reflexões em relação a avaliações e métricas referentes à gestão do conhecimento e a capital social. Essas informações são importantes, pois geram reflexões sobre as práticas de capital social e como potencializadas ou reorientá-las para que o conhecimento tácito e implícito sejam ampliados nos diversos ambientes sociais. Assim, sugere-se a realização de novos estudos, tendo em vista a relevância do assunto tanto no contexto público quanto organizacional.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio de: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001; Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), referente ao doutoramento de Letícia Cunico; Ministério da Saúde, quanto ao mestrado de Rita de Cássia Barbosa de Oliveira.

## REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Acad Manag Review*, 27(1), 17-40. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2002.5922314>.
- Anand, V., Glick, W. H., & Manz, C. C. (2002). Capital social: explorando a rede de relações da empresa. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 42(4), 57–71. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37633>.
- Botelho, L. de L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136. <http://www.spell.org.br/documentos/download/10515>.

- Bourdieu, P. (1980). Le capital social: notes provisoires. *Actes de la Recherche em Sciences Sociales*, Lyon, 31, 2-3. [https://www.persee.fr/doc/arss\\_0335-5322\\_1980\\_num\\_31\\_1\\_2069](https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069).
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In Richardson, J. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (p. 241-58). Westport, USA: Greenwood. <https://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf>.
- Broome, M. (2000). Integrative literature reviews for the development of concepts. In B. L. Rodgers & K. A. Knafl (2<sup>nd</sup>. ed.). *Concept development in nursing: foundations, techniques and applications* (p. 231-50). Philadelphia, USA: WB Saunders Company.
- Carrie R. L. III., & Harry J. V. B. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202136>.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *Am J Sociol.*, 94, 95-120. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/228943>.
- Comité Européen de Normalisation (CEN). (2004). *European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework*. Bruxelles: CEN. <https://docplayer.net/1963973-English-version-european-guide-to-good-practice-in-knowledge-management-part-1-knowledge-management-framework.html>.
- Donate, M. J., Ruiz-Monterrubio, E., Pablo, J. D. S. de, & Peña, I. (2019). Total quality management and high-performance work systems for social capital development: Effects on company innovation capabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 87-114. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2018-0116>.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. London, UK: Routledge, 1993. <https://doi.org/10.4324/9780080938257>.
- Ganguly, A., Talukdar, A. & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105-1135. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>.

- García-Sánchez, P., Díaz-Díaz, N., & Saá-Pérez, P. de. (2019). Social capital and knowledge sharing in academic research teams. *International Review Administrative Science (IRAS)*, 85(1), 191-207. <https://doi.org/10.1177/0020852316689140>.
- Garrard, J. (1999). *Health sciences literature review made easy: the matrix method*. Sudbury, Canadá: Jones and Barlett Publishers.
- González, V. M. (2017). Gestión del conocimiento y capital social: su relación en contextos universitarios. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28(3), 1-16. <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v28n3/rci06317.pdf>.
- Han, S. H., Yoon, S.W. & Chae, C. (2017). Building social capital and learning relationships through knowledge sharing: a social network approach of management students' cases. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 921-939. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0641>.
- Kroll, A., DeHart-Davis, L., & Vogel, D. (2019). Mechanisms of social capital in organizations: how team cognition influences employee commitment and engagement. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 777-791. <https://doi.org/10.1177/0275074019851894>.
- Leana, C. & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-55. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1999.2202136>.
- Lefebvre, V. M., Sorenson, D., Henchion, M., & Gellynck, X (2016). Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. *International Journal of Information Management*, 36(4), 570-579. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.008>.
- Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management. The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38(8), 515-533. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.006>.

- Mohajan, H. (2016). A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 4(4), 184-200. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83088/>.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Douglas G. A., & The Prisma Group (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of International Medicine*, 6(7), p. e1000097. <https://www.acpjournals.org/doi/full/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>.
- Molaiy, E. Z. A., Shah, B. E. & Nasiri, M. (2017). The Effect of Social Capital on Knowledge Management Processes. *Evidence Based Health Policy, Management & Economics*, 1(3), 166-77. [https://jebhpme.ssu.ac.ir/browse.php?a\\_id=89&sid=1&slc\\_lang=en&html=1](https://jebhpme.ssu.ac.ir/browse.php?a_id=89&sid=1&slc_lang=en&html=1).
- Neves, L. M. W., Pronk, M. A., & Mendonça, S. R. (2009). Capital Social. In I. B. Pereira & J. C. F. Lima (orgs.), *Dicionário da Educação Profissional em Saúde* (2. ed. rev. ampl.) (p. 78-82). Rio de Janeiro, Brasil: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio; Fundação Oswaldo Cruz. <https://www.epsjv.fiocruz.br/publicacao/livro/dicionario-da-educacao-profissional-em-saude-segunda-edicao-revista-e-ampliada>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Knowledge-Creating Company*. Oxford, USA: Oxford University Press.
- Oliveira, M. C. de, Vieira, E. L. R., Zarzar P. M., & Soares, V. C. S. A. (2016). Capital social e a saúde pública: uma relação em construção. *Revista Derecho y Cambio Social*, ano 13, 46, 1-11. [https://www.derechocambiosocial.com/revista046/CAPITAL\\_SOCIAL\\_E\\_A\\_SAUDE\\_PUBLICA.pdf](https://www.derechocambiosocial.com/revista046/CAPITAL_SOCIAL_E_A_SAUDE_PUBLICA.pdf).
- Palaniammal, V. S.; & Arivuselvey, V. J. (2017). Review: Knowledge Management and its Conceptual Foundations. International. *Journal of Applied Business and Economic Research*, 15, Special Issue, 365-72. [https://www.researchgate.net/publication/335309935\\_Review\\_Knowledge\\_Management\\_and\\_its\\_Conceptual\\_Foundations](https://www.researchgate.net/publication/335309935_Review_Knowledge_Management_and_its_Conceptual_Foundations).
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, USA; Chichester, UK: Princeton University Press.



<https://books.google.com.br/books?id=g4IIEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>.

- Putnam, R. D. (2006). *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna* (5. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas.
- Rezaei, M., Jafari-Sadeghi, V., & Bresciani, S. (2020). What drives the process of knowledge management in a cross-cultural setting: The impact of social capital. *European Business Review*, 32(3), 485-511. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0127>.
- Sarate, J. A. R., & Macke, J. (2007). Fatores explicativos do capital social em uma cidade da serra gaúcha: a percepção dos estudantes de administração. In *XXXI Encontro da ENAPAD*. (p. 1-16). Rio de Janeiro, Brasil: ANPAD. [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/33/APS-C633.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/APS-C633.pdf).
- Sayyadi, G. (2010). *The relationship between social capital and organizational learning in Tehran University* [Master's Thesis, Tehran University].
- Serrat, O. (2008). Notions of Knowledge Management. In O. Serrat. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (p. 291-304). New York, USA: Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9\\_30](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_30).
- Silva, A. B. de O., & Ferreira M. A. T. (2007). Gestão do conhecimento e capital social: as redes e sua importância para as empresas. *Revista Informação & Informação*, 12(1), 125-156. <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1777>.
- Suharti S., Darusman D., Nugroho B., & Sundawati L. (2016). Strengthening social capital for propelling collective action in mangrove management. *Wetlands Ecology and Management*, 24, 683–95. <https://doi.org/10.1007/s11273-016-9496-9>.
- Van Dijk, A., Hendriks, P., & Romo-Leroux, I. (2016). Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 327-343. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0268>.
- Xu, L., Guo, M., Nicholas, S., Sun L., Yang F., & Wang J. (2020). Disease causing poverty: adapting the Onyx and Bullen social capital measurement tool for China. *BMC Public Health*, 20, 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8163-5>.

- Zhao, J., Ha, S., & Widdows, R. (2016). The influence of social capital on knowledge creation in online health communities. *Information Technology and Management*, 17, 311–21. <https://doi.org/10.1007/s10799-014-0211-3>.
- Zolh, A. M. E., Bahrami, E. S., & Nasiri, M. (2017). The Effect of Social Capital on Knowledge Management Processes (Mazandaran University of Medical Sciences). *Evidence Based Health Policy, Management and Economics*, 1(3), 166-77. [https://jebhpme.ssu.ac.ir/browse.php?a\\_id=89&sid=1&slc\\_lang=en&html=1](https://jebhpme.ssu.ac.ir/browse.php?a_id=89&sid=1&slc_lang=en&html=1).