



Como aumentar o capital social das redes de líderes e empresas

Caderno de Ideias Fundação Dom Cabral ®

Temática: Liderança

Ignacio García –
GarciaIgnacio Network
Thinking

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

García, Ignacio.

Como aumentar o capital social das redes de líderes e empresas. [relatório de pesquisa]
/ Ignacio García. -- Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, Núcleo de Desenvolvimento
de Liderança, 2025.

11 p.: il. color.

[Documento Eletrônico]

Bibliografia.

ISBN 978-85-68143-13-1

1. Liderança. 2. Capital Social (Sociologia). 3. Redes de Relações Sociais. I. García,
Ignacio. II. Fundação Dom Cabral - Nova Lima. III. Coleção das Produções FDC. IV.
Título.

CDU: 005:316.46

Bibliotecária: Sandra Maria Vinhal – CRB 6/003845/0

DOI [10.52959/978-85-68143-13-1](https://doi.org/10.52959/978-85-68143-13-1)

Conselho Editorial

dos Cadernos de Ideias da temática de Liderança da Fundação Dom Cabral



PAULO
ALMEIDA,
PHD
DIRETOR



ALICE
ERTAL,
PhD



LUCIANA
FERREIR
A, PhD



BRUNO
FÉLIX,
PhD



BRUNO
FERNAND
ES,
PhD

Sumário

1. Caminho para um novo modelo de gestão em rede	05
2. O que são as redes de liderança?	06
3. O framework Network Thinking	07
4. Network Thinking na prática	09
5. Recomendações	10

Introdução

Vivemos uma transição entre modelos organizacionais hierárquicos e estruturas mais fluidas, colaborativas e fortemente impactadas pela inteligência artificial generativa. Nesse novo contexto, a liderança é cada vez menos atribuída a cargos e mais relacionada à capacidade de exercer influência, mobilizar redes e gerar valor por meio de conexões estratégicas.

Caminho para um novo modelo de gestão em rede

Vivemos uma transição entre modelos organizacionais hierárquicos e estruturas mais fluidas, colaborativas e fortemente impactadas pela inteligência artificial generativa. Nesse novo contexto, a liderança é cada vez menos atribuída a cargos e mais relacionada à capacidade de exercer influência, mobilizar redes e gerar valor por meio de conexões estratégicas.

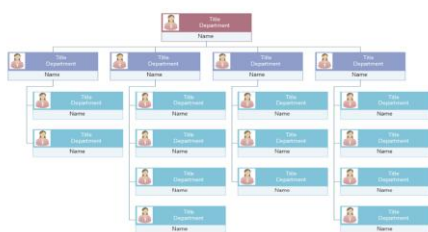
Esse cenário é impulsionado pela transformação digital em sua fase mais avançada, marcada pela integração de tecnologias inteligentes que impactam não apenas os processos, mas também as dinâmicas relacionais dentro e fora das organizações. Compreender e ativar redes de influências, conhecimentos e competências torna-se essencial para se adaptar. Mais do que posições formais, importa o **capital social** — entendido como a capacidade relacional de acessar recursos, gerar confiança, exercer influência e criar pontes entre grupos e conhecimentos diversos.

Para isso, é necessário um modelo que vá além da análise estrutural das organizações e de seus líderes, permitindo compreender o valor das conexões como alavanca estratégica. É nesse contexto que surge o framework **Network Thinking**, consolidado a partir de mais de quinze anos de experiência em consultoria e centenas de projetos, apoiado por tecnologias desenvolvidas para mapear e intervir estrategicamente em redes de liderança — tanto internas quanto externas às organizações.

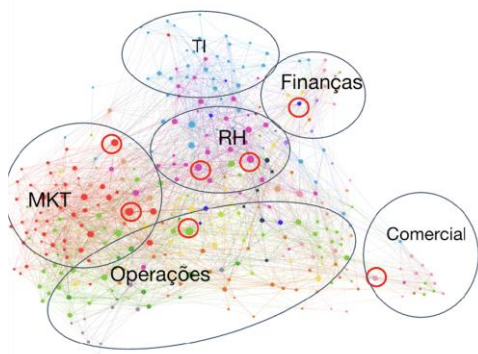
2

O que são redes de liderança?

Rede Formal (organograma)



Rede informal (como o trabalho acontece de fato)



Redes de liderança são teias de relações interpessoais que transcendem estruturas formais e revelam como o trabalho realmente acontece nas organizações. Elas conectam pessoas que:

- Influenciam decisões mesmo sem autoridade formal;
- São buscadas para aconselhamento, suporte ou articulação;
- Atuam como hubs dentro de suas áreas e como pontes entre diferentes áreas e comunidades de prática;
- Acessam recursos, inovações e oportunidades com maior agilidade.

Essas lideranças de rede muitas vezes não aparecem no topo dos organogramas formais nem nos cargos institucionais. Identificá-las e desenvolvê-las é essencial para promover transformações e desenvolvimento com adesão genuína.

3

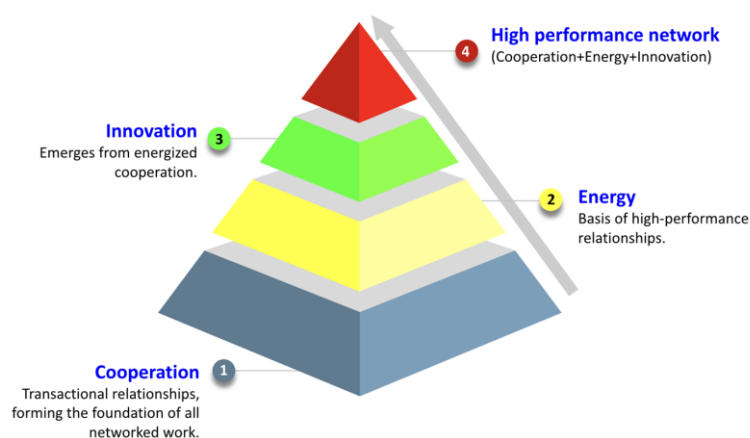
O framework Network Thinking

O **Network Thinking** (ou Pensamento em Rede) é um framework desenvolvido pelo Ignacio García para pensar e agir em rede. Baseado em centenas de projetos conduzidos ao longo de mais de quinze anos, sua estrutura apoia-se em três pilares:

1. Metodologia

Combina o rigor analítico da **Análise de Redes Organizacionais** (ONA, na sigla em inglês) com a profundidade interpretativa da **Antropologia Organizacional** e as melhores práticas em **gestão da mudança, talentos e conhecimento**. Essa abordagem integrada permite acompanhar com precisão as dinâmicas de cooperação híbrida entre colaboradores humanos e agentes de inteligência artificial, refletindo os novos modelos de gestão baseados em redes.

Além do diagnóstico, a metodologia orienta ações estratégicas como o engajamento de influenciadores-chave, a superação de silos de cooperação e a criação de rituais e espaços que favorecem a inovação.



2. Modelo

O modelo do **Trabalho em Rede** (García, 2011) estrutura os níveis individual, de equipe e organizacional, classificando os papéis dos nós da rede (hubs, brokers, periféricos) e orientando intervenções para potencializar o capital social e melhorar os fluxos de informação e poder em dimensões chaves de relacionamento.

3. Tecnologia:

O **Workforce Mapper** é uma plataforma SaaS de Análise de Redes Organizacionais (ONA), desenvolvida pelo autor e sua equipe, que automatiza a coleta de dados, visualiza redes dinâmicas e integra informações de múltiplas fontes internas e externas. A ferramenta gera visualizações, indicadores e recomendações estratégicas para a execução e escalonamento de projetos voltados ao fortalecimento do capital social — tanto de líderes quanto de áreas e equipes de trabalho.

A incorporação da **netnografia** e o **stakeholders mapping** expande o alcance do framework para além das fronteiras organizacionais, viabilizando o mapeamento de redes externas por meio da análise da pegada digital pública de stakeholders e temas estratégicos.



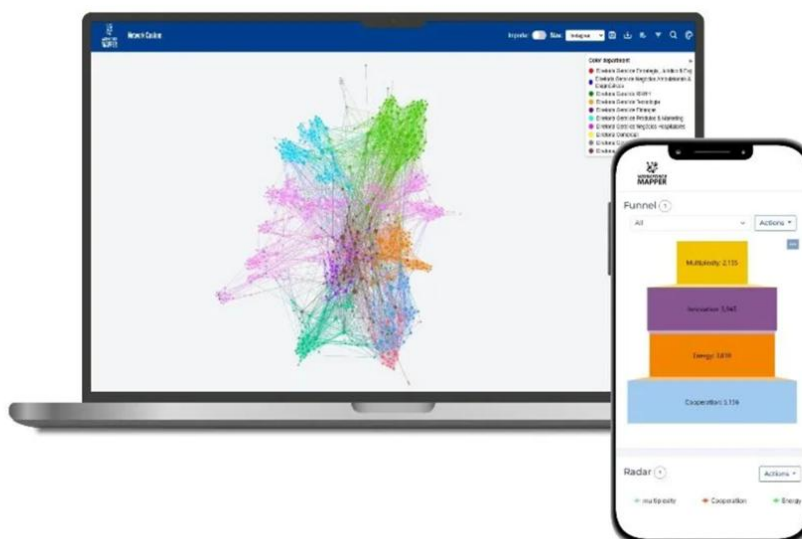
IA treinada no
seu projeto



Novo módulo de
redes



Mais acessível,
customizável e
poderoso



Integrações
ampliadas e
cruzamento de dados

4

Network Thinking na prática

A aplicação do framework é realizada via a plataforma **Workforce Mapper**, possibilitando mapear tanto redes internas quanto externas de stakeholders:

1. Mapeamento da rede interna

Com base no Modelo do Trabalho em Rede (García, 2011), o mapeamento é realizado por meio de um questionário estruturado e dados secundários, revelando três dimensões essenciais das redes organizacionais: **Cooperação, Energização e Inovação**. Essas redes constituem o capital social tanto dos indivíduos quanto da organização como um todo.

2. Mapeamento da rede externa

Utiliza técnicas de **netnografia** e **stakeholder mapping** para analisar a presença digital pública em torno de temas e atores estratégicos. O mapeamento das redes externas permite compreender como as lideranças e organizações se posicionam em comunidades profissionais, ecossistemas de inovação e espaços de influência e reputação.

3. Visualização dos resultados

Os dados são apresentados em um dashboard interativo com três níveis:

- **Macro:** visão da estrutura geral da organização e seus fluxos formais e informais.
- **Mezzo:** identificação de clusters e subculturas com base em afinidades e práticas colaborativas.
- **Micro:** análise da ego-rede de cada liderança, com indicadores e recomendações personalizadas nutridas via inteligência artificial.

5

Recomendações para programas de liderança baseados em redes

A **Fundação Dom Cabral** pode integrar o framework **Network Thinking** em seus programas de desenvolvimento de lideranças e transformação organizacional, fortalecendo o capital social individual e corporativo de forma estruturada e estratégica.

Recomendações:

- **Mapeamento individual:** incorporar o diagnóstico do capital social de cada líder em formação, permitindo acompanhar sua evolução ao longo do tempo.
- **Mapeamento corporativo:** oferecer às empresas associadas o mapeamento do capital social organizacional, incluindo a análise de redes internas e de stakeholders externos.
- **Formação em Network Thinking:** incluir os fundamentos metodológicos e tecnológicos do framework nos programas da FDC, preparando lideranças para um contexto em que a gestão de redes híbridas, o desenvolvimento do capital social e o uso estratégico da inteligência artificial serão competências-chave da liderança em rede.

Referências

- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 941-961.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.004>
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks*. Harvard Business School Press.
- García, I. (2011). Uma visão antropológica das redes sociais. *Harvard Business Review Brasil*.
- García, I., & Bundio, J. (2025). Rede híbridas e inteligência artificial: A nova arquitetura do trabalho organizacional. In V. Magnani (Org.), *RH e Tecnologia: Como pensam as lideranças*. Editora REDE Líderes.
- Kozinets, R. V. (2015). *Netnography: Redefined* (2nd ed.). Sage Publications Ltd.



www.fdc.org.br | www.sejarelevante.fdc.org.br

www.fdc.org.br/nucleodelideranca