



DESENVOLVA O MAIS VALIOSO CAPITAL ORGANIZACIONAL

Por **Ignacio García Zoppi**

Num contexto no qual a demanda por estimular redes de trabalho ágeis, flexíveis e colaborativas está cada vez mais presente nas organizações, há três perguntas que todo gestor de RH deveria se fazer como passo prévio a qualquer plano de ação:

1. As informações e os conhecimentos relevantes fluem entre os colaboradores e chegam rapidamente onde têm que chegar?
2. Quem são os líderes informais que mobilizam as redes de comunicação, e como eles podem ser melhor aproveitados para difundir mensagens-chave pela organização?

3. Como posso tornar as redes de trabalho mais cooperativas, energizadas e criativas?

UM PREÂMBULO METODOLÓGICO

Em edições anteriores desta coluna tenho falado sobre a importância das redes informais para fazer acontecer o trabalho no dia a dia e como elas estão, muitas vezes, desconexas do organograma formal e dos canais oficiais de comunicação.

Também introduzi o conceito de Capital Social, pouco conhecido no âmbito empresarial brasileiro, mas familiar há décadas no management americano. O Capital Social (ou rela-

cional) refere-se ao acúmulo de relacionamentos de alta performance entre colaboradores, sintetizados nos vínculos de confiança que existem dentro das organizações e que se desenvolvem a partir das redes de trabalho.

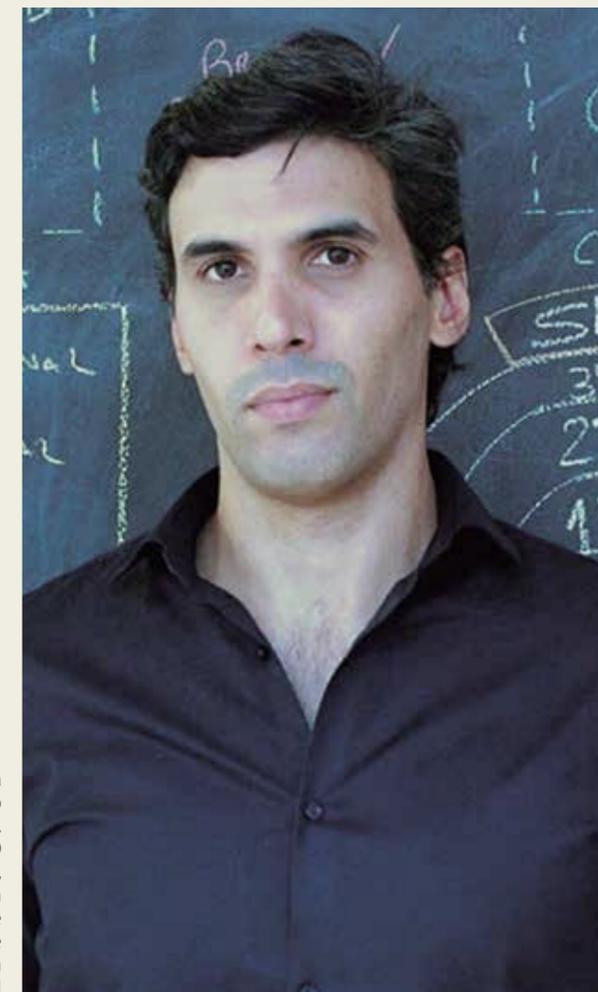
Finalmente, apresentei um processo de transformação das redes organizacionais chamado de Modelo das Três Ds. Esse processo foi desenvolvido por mim em 2009, no contexto da necessidade de entender e estimular as organizações brasileiras, caracterizadas por terem redes informais muito dinâmicas, porém pouco reconhecidas pelos RHs. A partir daí, esse processo vem sendo aplicado

em organizações nacionais e internacionais e é constituído por três etapas:

- D1_Diagnóstico das redes informais: nela se revelam as dinâmicas de comunicação emergentes e se mensuram KPIs (indicadores-chave de desempenho) específicos de trabalho em rede, tais como os níveis de interconectividade, reciprocidade e coesão.
- D2_Design das redes de alta performance: Uma vez reveladas as redes informais, é possível intervir nelas ativando os seus pontos de cooperação, energia e criatividade (por exemplo, por meio dos líderes informais) para mobilizar a rede em determinada direção.
- D3_Desenvolvimento das redes de cada colaborador: uma vez obtido o mapa e desenhado o plano de ação, cada colaborador é estimulado a desenvolver a sua própria rede de trabalho, aprimorando assim a rede do sistema todo.

Esse processo está sustentado na disciplina conhecida como Análise de Redes Organizacionais (do acrônimo em inglês ONA), e possibilita tangibilizar e desenvolver o capital mais valioso que uma organização pode chegar a ter: o seu Capital Social Corporativo.

E, finalmente, um convite! Como estudioso e practioner da Análise de Redes Organizacionais, e



Ignacio García Zoppi é antropólogo organizacional e digital. Cofundador e CEO da Tree Intelligence, empresa especializada em mapeamento e desenvolvimento de redes humanas na Era Digital

após dez anos aplicando e aprimorando modelos, métodos e tecnologias de mapeamento de redes, finalmente chegou o momento de lançar o primeiro prêmio sobre Melhores Empresas em Capital Social Corporativo.

Trata-se de uma premiação pioneira no mundo, conduzida pela Tree Intelligence e realizada em parceria com o Grupo Gestão RH. Ela tem como objetivo reconhecer as redes de relacionamento entre colaboradores mais coesas, recíprocas e descentralizadas, abordando três dimensões-chave para o trabalho em rede: Cooperação, Energia e Criatividade.

A primeira edição acontece neste mês. Convidamos todas as organizações que acreditam no poder transformador das suas redes de trabalho a participar.

