

MENSURANDO, MAPEANDO E VISUALIZANDO O CAPITAL RELACIONAL DE UMA REDE DE LIDERANÇAS PÚBLICAS:

O CASO DO SITE DA REDE DE LÍDERES CARIOCAS





SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	04
2. OBJETIVO	06
3. CONTEXTO E SITUAÇÃO-PROBLEMA NA PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PESSOAS	06
3.1. GTTs como método de trabalho, integração e inovação	07
3.2. Trabalhos de Conclusão	08
3.3. Mentorias	08
3.4. Mestrado em Administração Pública	09
3.5. Revista Cidade iNova	09
3.6. A situação-problema: rede percebida, mas ainda não medida e não utilizada como ferramenta de gestão	10
4. ARRANJO INSTITUCIONAL, EQUIPE E GOVERNANÇA DO PROJETO	11
5. METODOLOGIA: CONSTRUÇÃO DA REDE E TRADUÇÃO EM FERRAMENTA INTERATIVA	11
5.1. Fonte de dados, recorte e unidade de análise	12
5.2. Tipos de atividade e regra de ponderação (força de conexão)	12
5.3. Definição do grafo: nós, arestas e pesos	14
5.4. Métricas e interpretação para Gestão de Pessoas	14
5.5. Script de automatização	15
5.6. Construção do site	15



6. RESULTADOS E USOS GERENCIAIS NA PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PESSOAS	43
6.1. O que a rede revela sobre o Programa Líderes Cariocas	20
6.2. Potenciais usos gerenciais por parte do FJG	23
6.3. O site como produto inovador de Gestão de Pessoas e transparência para seus integrantes	24
7. ESTRATÉGIA DE ADOÇÃO, COMUNICAÇÃO E LANÇAMENTO	25
8. LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS	26
8.1. Lição 1 — As redes devem ser mapeadas para ser um instrumento de gestão	26
8.2. Lição 2 — A parametrização da força de conexão deve ser explicável	27
8.3. Lição 3 — Controle de acesso	28
8.4. Lição 4 — As métricas precisam de contextualização	28
8.5. Lição 5 — A rede depende de qualidade dos dados	29
9. CONCLUSÃO	29
10. REFERÊNCIAS	30
11. INSTITUCIONAL	31



1. INTRODUÇÃO

Os programas de desenvolvimento de lideranças no setor público, em geral, são estruturados para fortalecer competências estratégicas: tomada de decisão, gestão de pessoas, visão sistêmica, planejamento, coordenação intersetorial e foco em resultados. Também promovem a troca de experiências entre gestores, a reflexão sobre desafios reais da administração pública e a construção de repertório comum para enfrentar problemas complexos.

Reunindo lideranças de diferentes áreas em um mesmo percurso formativo, esses programas criam um espaço contínuo de interação, diálogo e resolução conjunta de desafios. Ou seja, programas de desenvolvimento de lideranças no setor público raramente entregam apenas treinamentos, cursos, capacitações, aulas, etc. Na prática, eles reorganizam relações, aproximam áreas, criam vínculos de confiança, abrem atalhos de coordenação para o planejamento e execução de políticas públicas, além de gerar conhecimentos que facilitam a colaboração no dia a dia. Em termos conceituais, trata-se da formação de uma rede, entendida como um conjunto de nós interconectados, em que a definição concreta do que é um nó depende do tipo de rede analisada (CASTELLS, 1999, p. 498).

No caso do Programa Líderes Cariocas (PLC), esses nós correspondem a seus integrantes e suas conexões vão sendo produzidas ao longo de experiências compartilhadas nas ações de desenvolvimento, em especial naquelas realizadas em equipes, nas quais cooperam em trabalhos, projetos, mentorias ou formações. Esse efeito aparece de forma recorrente nos relatos dos próprios participantes, os quais costumam afirmar que ser Líder Carioca os fez conhecer pessoas de toda a Prefeitura, conectar-se com servidores de diferentes órgãos, ter novas oportunidades de participação em projetos e até de movimentação funcional, além de perceberem que isso acelera a resolução de problemas cotidianos.

O PLC é uma iniciativa institucionalizada no âmbito do Instituto Fundação João Goulart (FJG) em 2012 para fortalecer a gestão e o desenvolvimento de lideranças na Prefeitura do Rio de Janeiro.



Em sua base normativa - composta por Decretos, Resoluções e Portarias - seus objetivos são: selecionar servidores de carreira com perfil e ambição de liderança, aumentar a atratividade e retenção de profissionais de alto potencial, promover seu desenvolvimento profissional e aumentar a ocupação dos principais cargos estratégicos por Líderes Cariocas. Desta forma, alinha desenvolvimento de pessoas, meritocracia e gestão por resultados como vetores de aumento da capacidade estatal do serviço público. Ao longo de mais de uma década de operação, o programa formou um universo superior a 500 lideranças, selecionadas por meio de cinco processos seletivos.

A questão central que move o presente projeto não é se o programa gera rede, uma vez que isso já é amplamente percebido e, em alguma medida, esperado. O desafio está em tornar esse ativo relacional visível, mensurável e gerenciável. Em outras palavras: como transformar o que é frequentemente narrado como benefício intangível (*networking*) em um objeto concreto de gestão de pessoas, capaz de orientar decisões e intervenções? A resposta construída pela equipe do FJG foi o desenvolvimento do projeto do site interativo da Rede de Líderes Cariocas, uma ferramenta web que organiza e exibe, em linguagem e design simples, as conexões geradas por atividades do PLC e permite que cada Líder veja sua posição na rede, suas conexões diretas e indiretas, caminhos possíveis de conexão com outras pessoas, iniciativas nas quais participou, e rankings associados a métricas de centralidade e intermediação. O site surge, portanto, como um produto de *people analytics* aplicado a uma agenda estratégica de gestão de pessoas no setor público. A premissa é que se redes são um ativo organizacional, elas precisam ser tratadas como tal, orientadas por dados e evidências, com governança, método, transparência e estratégias.

É importante ressaltar que o site foi concebido como uma ferramenta de acesso restrito, disponível mediante login exclusivo para integrantes do Programa Líderes Cariocas. Essa decisão preserva o caráter de comunidade do PLC e reforça que o produto tem finalidade de desenvolvimento e integração interna, evitando exposição indevida de informações relacionais.



Já na versão interna, ou seja, a efetiva parte de *analytics* em que a Coordenadoria de Dados e Comportamento (CDC) dá subsídios para a Presidência do FJG, bem como à Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL) e a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CCD) são de uso ainda mais restrito e apenas para integrantes do FJG.

2. OBJETIVO

O objetivo é descrever a concepção, a construção metodológica, o desenvolvimento e a estratégia de adoção do site da Rede de Líderes Cariocas, com foco em suas contribuições para Gestão de Pessoas no setor público.

Especificamente, o texto busca:

1. Caracterizar o PLC e os dispositivos institucionais que geram conexões.
2. Descrever os métodos de *people analytics* e de *Social Network Analysis* (SNA) empregados para transformar registros de participação em uma rede mensurável pelo FJG e um site navegável pelos próprios Líderes Cariocas.
3. Apresentar as funcionalidades do site e seus principais usos gerenciais (reconhecimento, estímulo à participação, leitura de integração entre turmas, direcionamento de comunicações e desenho de novas iniciativas).
4. Registrar a etapa de divulgação/adoção como parte do ciclo de implementação do produto, incluindo o lançamento e a comunicação voltada ao uso.

3. CONTEXTO E SITUAÇÃO-PROBLEMA NA PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PESSOAS

O PLC busca atuar como um promotor do ecossistema de desenvolvimento e integração



integração entre lideranças e potenciais lideranças, ativado por dispositivos que produzem conexões reais de trabalho. Dentro do universo destes dispositivos, para fins deste trabalho, foram considerados no estudo e no site publicado até o momento do presente relatório os seguintes tipos de atividades: (a) os Grupos Transversais de Trabalho (GTTs), (b) Trabalhos de Conclusão de Formações (TCs), (c) Mentorias entre Líderes Cariocas (d) participação conjunta em um Mestrado em Administração Pública na Columbia University e (e) Equipe Editorial da Revista Cidade iNova.

Na leitura adotada pela equipe, esses cinco tipos de atividades funcionam como geradores de vínculos que, somados ao longo do tempo, formam uma rede de relações profissionais entre lideranças da Prefeitura. A própria comunicação do site traduz essa lógica em linguagem direta ao público: um lugar onde Líderes podem conferir suas conexões, ver com quem se conectaram direta ou indiretamente e em quais iniciativas participaram.

3.1. GTTS COMO MÉTODO DE TRABALHO, INTEGRAÇÃO E INOVAÇÃO

Os GTTs são um elemento particularmente relevante para uma leitura de gestão de pessoas porque criam condições para exercitar liderança em contexto real, em equipes temporárias, transversalmente compostas e orientadas a entregas para o alto escalão. Diferentemente de grupos de trabalho tradicionais, os GTTs são descritos como equipes formadas por servidores do PLC oriundos de pelo menos três órgãos distintos, com dedicação parcial e voluntária, e prazo de até seis meses para desenvolver um projeto para um órgão-cliente específico (Alves, Martins, & Appariz, 2022). Eles podem surgir tanto por demanda do cliente quanto por proposição dos próprios Líderes, por um canal institucional.

Além do caráter pedagógico, os GTTs são também uma tecnologia organizacional, pois mobilizam Líderes Cariocas, ou seja, servidores com alta capacidade, em torno



de problemas concretos, levando-os a produzir experiências de colaboração intersetorial e gerando projetos, cases, protótipos, minutas de políticas públicas e legislações que podem ser implementados pelos órgãos clientes das iniciativas.

Os primeiros GTTs aconteceram em 2014. Desde então já foram realizados 96 projetos por meio desta metodologia, dos quais 81 foram concluídos e, destes, 47% tiveram seus produtos implementados pelo órgão cliente, um desempenho considerado elevado para projetos inovadores desenvolvidos por equipes voluntárias e com dedicação parcial.

3.2. TRABALHOS DE CONCLUSÃO

Os Trabalhos de Conclusão (TCs), realizados em grupos, dos cursos de maiores cargas horárias e experienciais ofertados pelo FJG aos Líderes Cariocas, por sua natureza, conectam lideranças por tema, interesse e colaboração intelectual/prática, frequentemente atravessando fronteiras organizacionais. Em geral, a duração da participação no desenvolvimento de tais trabalhos configura-se entre dois a três meses.

3.3. MENTORIAS

Já as mentorias estruturam conexões com intencionalidade explícita: aproximam pessoas por necessidades de desenvolvimento, experiência e repertórios distintos, criando relações assimétricas (mentor-mentorado) que frequentemente transbordam para cooperação profissional. No Programa Mentoria Carioca são formadas duplas de Líderes Cariocas, que realizam entre 8 e 10 encontros durante um período de cerca de 6 meses, além de encontros em grupo com os outros mentores e/ou mentorados.

No Programa Mentoria Carioca são formadas duplas de Líderes Cariocas, que realizam entre 8 e 10 encontros durante um período de cerca de 6 meses, além de encontros em grupo com os outros mentores e/ou mentorados.



3.4. MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em 2015, a Columbia University in the City of New York, prestigiada instituição de ensino integrante da Ivy League, realizou a primeira turma somente com servidores públicos brasileiros do GEMPA - Global Executive Master in Public Administration, na School of International and Public Affairs (SIPA). O GEMPA foi uma iniciativa desenhada para permitir que gestores públicos pudessem realizar o tradicional Mestrado Executivo em Administração Pública sem que precisassem tirar licença de suas posições de trabalho. O programa, com duração de um ano e meio, teve formato híbrido, com aulas online síncronas e assíncronas, bem como aulas presenciais semanais no Columbia Global Center do Rio de Janeiro, além de dois períodos de um mês em Nova York.

Nesta turma de 2015, cinco Líderes Cariocas passaram no processo seletivo de Columbia, dos quais quatro contaram com bolsa integral para participarem. Trata-se do programa de mais longa duração que integrantes do PLC realizaram e, por terem realizado trabalhos juntos durante o Mestrado, bem como por terem convivido presencialmente juntos em Nova York, constitui-se no tipo de atividade que recebeu o maior peso das conexões geradas quando foi aplicado o método multicritério.

3.5. REVISTA CIDADE INOVA

Como expresso no site da Revista:

Cidade iNova é um produto editorial e iniciativa do Instituto Fundação João Goulart, idealizada e elaborada por Líderes Cariocas, concebida através de um Grupo Transversal de Trabalho. A Fundação João Goulart conta com o trabalho voluntário de Líderes Cariocas no corpo editorial, responsáveis pela execução da revista digital.

(Instituto Fundação João Goulart, 2026).

Em 2019, após a publicação da primeira edição da revista, os Líderes Cariocas integrantes do GTT foram convidados pelo FJG a continuarem como Equipe Editorial da Revista. De tiragem trimestral, a Cidade iNova já contou com 27 edições.



edições. Ao longo do tempo, a equipe teve saídas e entradas de integrantes. Para fins da análise da rede de Líderes Cariocas, foram consideradas as diferentes equipes editoriais ao longo destes anos.

3.6. A SITUAÇÃO-PROBLEMA: REDE PERCEBIDA, MAS AINDA NÃO MEDIDA E NÃO UTILIZADA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Apesar de a rede ser reconhecida como um dos principais benefícios por relatos dos próprios Líderes Cariocas, havia limites para convertê-la em insumo de gestão das próprias lideranças. Antes do estudo realizado pela Coordenadoria de Dados e Comportamento e do desenvolvimento do site, a Coordenadoria de Gestão de Lideranças dispunha de registros administrativos (listas, planilhas, participação por iniciativa), mas carecia de uma forma integrada de responder perguntas típicas de gestão de pessoas orientada à evidência, como:

1. Quais turmas e quais perfis estão mais integrados? Onde há isolamento?
2. Quem ocupa posições estratégicas de conexão (muitas conexões diretas) e quem atua como ponte (intermediação)?
3. Como direcionar comunicação e estímulos para pessoas menos conectadas?
4. O quanto os diferentes tipos de iniciativa pesam na construção da rede?
5. Quais intervenções podem aumentar a colaboração transversal?
6. Como monitorar isso ao longo do tempo?

A rede existia como capital relacional, mas não existia como objeto de gestão. O projeto do mapeamento e site da Rede de Líderes Cariocas buscou justamente preencher essa lacuna, utilizando os dados de participação como base para analisar inteligência relacional, com utilidade tanto para o indivíduo quanto para a gestão do Programa.



4. ARRANJO INSTITUCIONAL, EQUIPE E GOVERNANÇA DO PROJETO

O projeto foi desenvolvido totalmente de forma interna, no âmbito do FJG, como uma de suas agendas de *people analytics* voltada a melhorar a capacidade de gestão do Programa Líderes Cariocas e ampliar sua percepção de valor para seus participantes. No nível estratégico, a iniciativa se ancora na missão institucional do PLC de desenvolver e valorizar lideranças, conforme o desenho normativo de criação do programa pela CGL. No nível operacional, o projeto foi proposto e desenvolvido pela CDC.

A governança adotada combinou três dimensões:

- **Dimensão técnica (dados e método):** definição de escopo, identificação das bases de dados, padronização de registros, construção do grafo e cálculo de métricas (grau e intermediação), com escolhas metodológicas traduzidas em linguagem acessível para o público final.
- **Dimensão de produto (design e usabilidade):** desenvolvimento de uma ferramenta web interativa para navegação da rede, com recursos voltados ao uso individual (autoconhecimento relacional) e ao uso gerencial (visão macro, padrões e rankings).
- **Dimensão de implementação (adoção e comunicação):** planejamento de lançamento e comunicação orientada ao engajamento, tratando a entrada do site em operação como etapa formal do ciclo do projeto, sendo utilizada como importante entrega na celebração dos 14 anos do Programa.

5. METODOLOGIA: CONSTRUÇÃO DA REDE E TRADUÇÃO EM FERRAMENTA INTERATIVA



A metodologia do projeto utilizou métodos de *Social Network Analysis*, em que definem-se nós e arestas, estabelecem-se regras de geração de conexões, atribuem-se pesos e calculam-se métricas de posição na rede.

5.1. FONTE DE DADOS, RECORTE E UNIDADE DE ANÁLISE

A base de dados construída contempla 246 atividades do PLC, realizadas entre 2014 e 2026, totalizando 1020 participações de 469 Líderes Cariocas distintos, o que gerou 1754 conexões diretas únicas derivadas da co-participação. O recorte foi definido por disponibilidade e consistência de registros, buscando maximizar robustez histórica e comparabilidade entre tipos de iniciativas. Importante notar que o sistema vem recebendo atualizações mensais conforme mais fontes de dados são agregadas.

5.2. TIPOS DE ATIVIDADE E REGRA DE PONDERAÇÃO (FORÇA DE CONEXÃO)

A rede foi construída a partir de diferentes tipos de iniciativa do PLC, assumindo que nem todo tipo de vínculo tem a mesma intensidade. Para determinar o peso de cada interação, foi aplicado o método AHP - *Analytic Hierarchy Process* (Processo de Hierarquia Analítica), que é uma técnica de apoio à decisão que organiza critérios e alternativas em uma estrutura hierárquica, utilizando comparações par a par para transformar julgamentos subjetivos em escalas numéricas de prioridade. Na aplicação do método, os decisores que realizaram a avaliação dos pares foram a Coordenadora de Gestão de Lideranças e o Coordenador de Dados e Comportamento.

O resultado foi a definição técnica da força da conexão de cada tipo de atividade, utilizada no grafo como peso das arestas (conexões) que ligam os nós (Líderes Cariocas) ao participarem de cada atividade em conjunto, como mostra a Tabela 1.



Embora os Líderes Cariocas potencialmente também interajam muito durante as capacitações, eventos formais e informais, optou-se por, neste momento, não considerá-los, com exceção dos integrantes que realizaram juntos o Mestrado em Columbia, pois estar em uma mesma turma não garante que os alunos efetivamente se conectaram. A premissa adotada priorizou, até o presente momento, iniciativas em que houve convivência continuada durante semanas ou meses em conjunto.

Tabela 1 - Força da conexão e quantitativo da iniciativa e Líderes por atividade

ATIVIDADE	FORÇA DA CONEXÃO	QUANTIDADE DE INICIATIVAS	QUANTIDADE DE LÍDERES PARTICIPANTES
Mestrado em Administração Pública na Columbia University	4,5	1	5
Mentoria entre Líderes Cariocas	2,8	52	85
Grupo Transversal de Trabalho	1	96	243
Equipe Editorial da Revista Cidade iNova	0,7	4	12
Trabalho de Conclusão dos Programas de Desenvolvimento de Lideranças	0,7	87	375
Trabalho de Conclusão do Programa de Habilidades de Liderança e Gestão na Columbia University	0,3	6	35

Fonte: Instituto Fundação João Goulart



5.3. DEFINIÇÃO DO GRAFO: NÓS, ARESTAS E PESOS

Para estruturar uma rede de contatos é necessário definir previamente os nós e as arestas, elementos obrigatórios para a existência de um grafo. Além disso, as arestas podem ter diferentes pesos dependendo da metodologia escolhida. No caso da Rede de Líderes Cariocas, ficou estabelecido o seguinte modelo:

- **Nós:** Líderes Cariocas.
- **Arestas:** conexões entre dois Líderes geradas por co-participação em uma mesma iniciativa (GTT, TC, Mentoria, Mestrado em Columbia e Revista Cidade iNova).
- **Peso da aresta:** função do tipo de atividade (força da conexão), podendo agregar múltiplas co-participações entre as mesmas pessoas.

Esse desenho permite que o grafo represente tanto volume (quantas conexões e co-participações) quanto intensidade (peso). Além disso, tanto as conexões diretas quanto indiretas foram mapeadas, onde o grafo contém ligações até o quinto grau.

5.4. MÉTRICAS E INTERPRETAÇÃO PARA GESTÃO DE PESSOAS

Foram calculadas e disponibilizadas duas métricas centrais de SNA, escolhidas por sua interpretabilidade para o público e utilidade gerencial:

- **Centralidade de grau:** mede, de forma direta, quantas conexões uma pessoa construiu (quantas relações diretas tem na rede durante as atividades consideradas).
- **Centralidade de intermediação:** aproxima o papel de ponte, capturando o quanto um nó está em caminhos que conectam outras pessoas. Portanto, útil para identificar Líderes Cariocas que conectam subgrupos e viabilizam circulação de informação e cooperação.



A escolha dessas métricas dialoga com o objetivo do projeto de mensurar quem foram as pessoas que mais se conectaram e, adicionalmente, identificar elos estratégicos. A partir dessas métricas foram construídos dois rankings independentes: o ranking de conectividade (centralidade de grau) e o ranking de intermediação (centralidade de intermediação).

5.5. SCRIPT DE AUTOMATIZAÇÃO

Para organizar as conexões a partir das informações dos líderes, foi desenvolvido um *script* para automatizar a tarefa, utilizando como fonte principal a base de dados do PLC. O *script* a ser executado gera primeiro um arquivo .xlsx com as informações dos rankings de cada líder, mantendo informações chave como o nome do líder e o seu código. O .xlsx funciona como um arquivo para conferência e validação dos dados, mas também como input, em conjunto com a base de dados do PLC, para criação de um arquivo .gexf com todas as informações necessárias. O .gexf é um formato de arquivo XML, conhecido por ser capaz de descrever estruturas de redes complexas, uma vez que armazena informações de nós e arestas. O arquivo final gerado nesta etapa contém, além do nome do líder e o código, dados como ano de ingresso, atividades que o líder participou, nome dos projetos, escolaridade, email e as posições no ranking.

Essa arquitetura é fundamental para a atualização do grafo, e a longo prazo, se refere à sustentabilidade do sistema como um todo. Ainda que materializar a rede seja um passo importante do processo, é necessário criar mecanismos para permitir que a rede não seja estática, uma vez que o PLC recebe novos integrantes e novas atividades ao longo do tempo. Com apenas um clique, toda a estrutura da rede pode ser atualizada, e a possibilidade de incrementar os dados de forma tão ágil se torna um facilitador, garantindo também uma estrutura padronizada de processamento, reduzindo a probabilidade de erros manuais na geração e atualização do grafo.

5.6. CONSTRUÇÃO DO SITE

Os resultados foram transformados em uma ferramenta web interativa que permite navegar na rede e consultar, de forma visual e compreensível, atributos relacionais

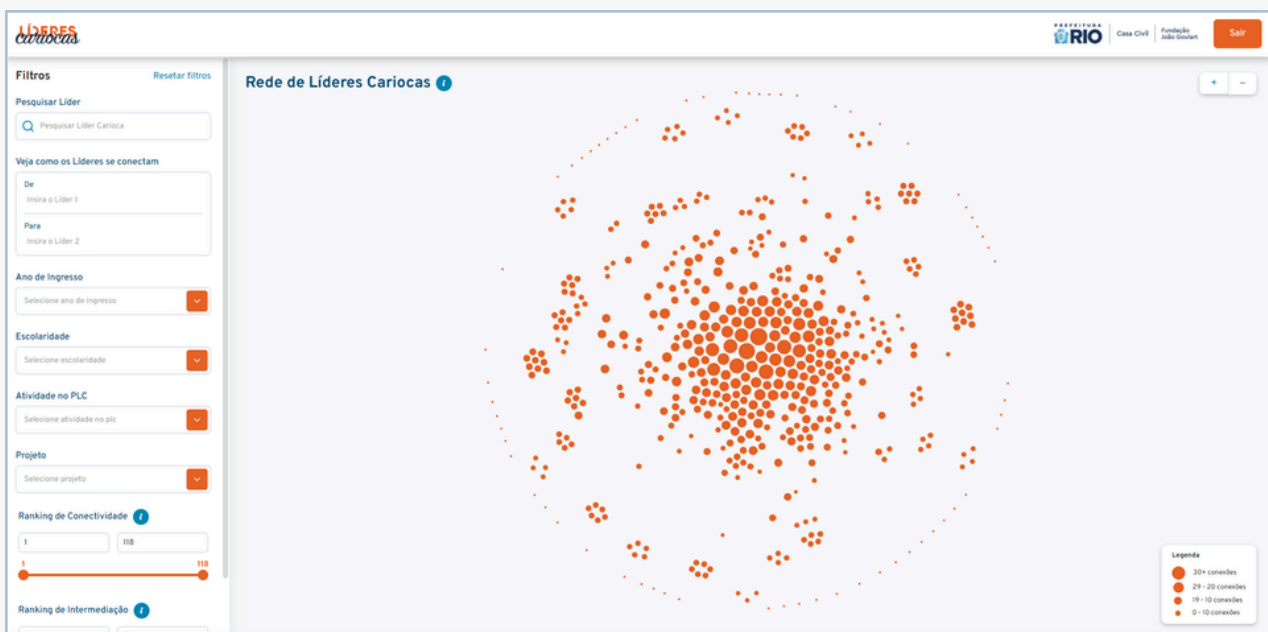
como



como conexões diretas e indiretas, caminhos possíveis entre líderes, participação em iniciativas e rankings de conectividade e intermediação.

A aplicação foi construída com Vite (React) e com relação à parte técnica da construção visual da rede no site, o grafo foi desenvolvido com a biblioteca D3, a partir das conexões e rankings gerados nas etapas anteriores. Considerando a alta densidade de conexões, optou-se por exibir as ligações apenas quando o usuário clica em um líder, evitando sobrecarga visual na escala macro, conforme a Figura 1. A lógica visual segue dois critérios principais: líderes com maior número de conexões diretas (melhor posicionamento em centralidade de grau) possuem nós maiores; líderes com melhor posicionamento em intermediação tendem a ocupar posições mais centrais no grafo, como ilustrado na Figura 2. Conseqüentemente, líderes com menos ligações ou conexões menos relevantes se localizam nas bordas do grafo (ver Figura 3), tornando fácil a visualização dos líderes mais e menos conectados na rede.

Figura 1 - Página Inicial do site da Rede de Líderes Cariocas



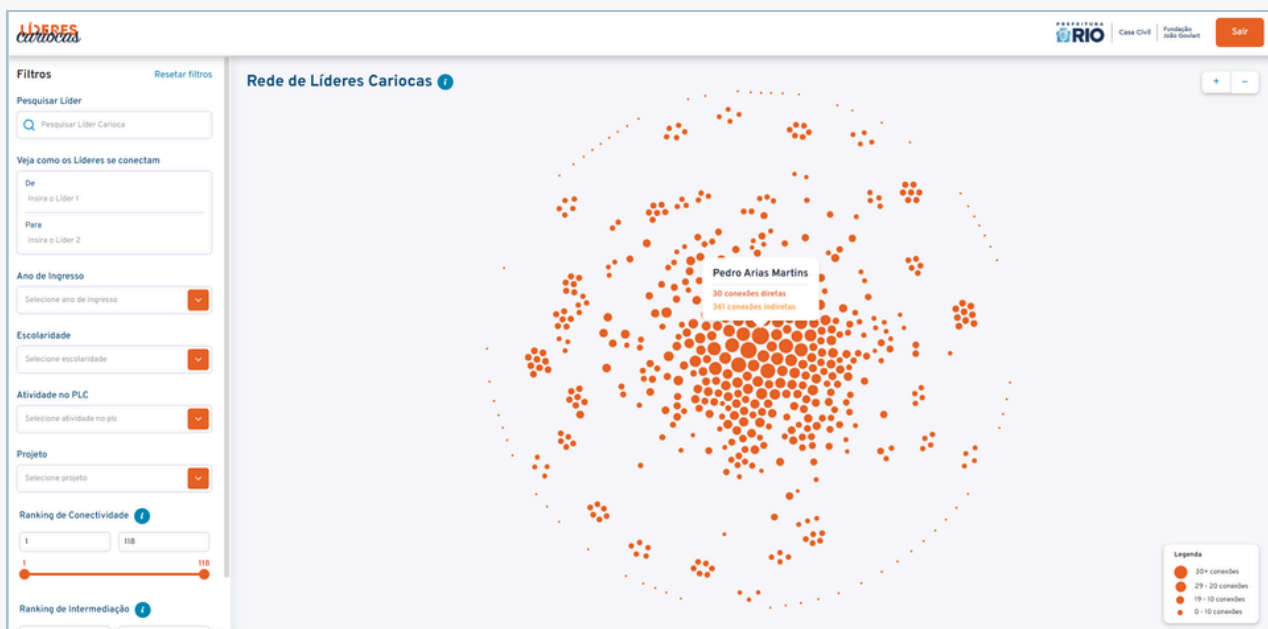
Fonte: Instituto Fundação João Goulart: Site da Rede de Líderes Cariocas (2026).



Para auxiliar na experiência do usuário, foram implementados filtros de busca por nome do líder, por projeto e por tipo de atividade, além de filtro por ano de ingresso, escolaridade e posição nos rankings. Esses recursos permitem visualizar *clusters* de turmas (ver Figura 4) e identificar quais atividades geram maior volume de conexões. Também é possível aplicar filtros por faixa de ranking de conectividade e de intermediação, bem como visualizar conexões até o quinto grau, com opção de limitar a exibição por nível de distância. Para diferenciar os graus de proximidade, foram utilizados degradês de cores, como é possível observar na Figura 6.

O sistema oferece, adicionalmente, uma funcionalidade de análise de adjacência por meio de filtros específicos, permitindo identificar a trajetória de conexão entre dois líderes selecionados (Figura 5). Utilizando o algoritmo de busca em largura: BFS - Breadth-First Search, a ferramenta rastreia caminhos em uma profundidade de até cinco graus. Caso a conexão seja validada, o sistema destaca visualmente os nós intermediários e as arestas que compõem o fluxo, evidenciando a rede de influência e os pontos de contato comuns entre as lideranças selecionadas.

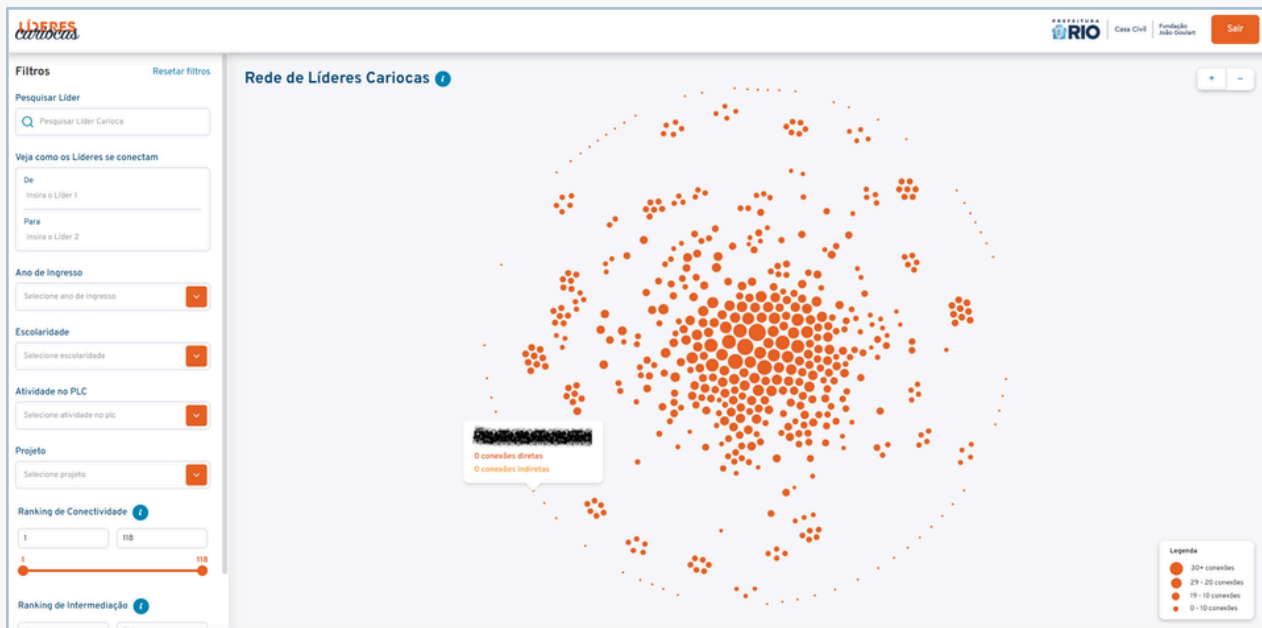
Figura 2 - Página Inicial (informações de conexões sobre um líder central)



Fonte: Instituto Fundação João Goulart: Site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

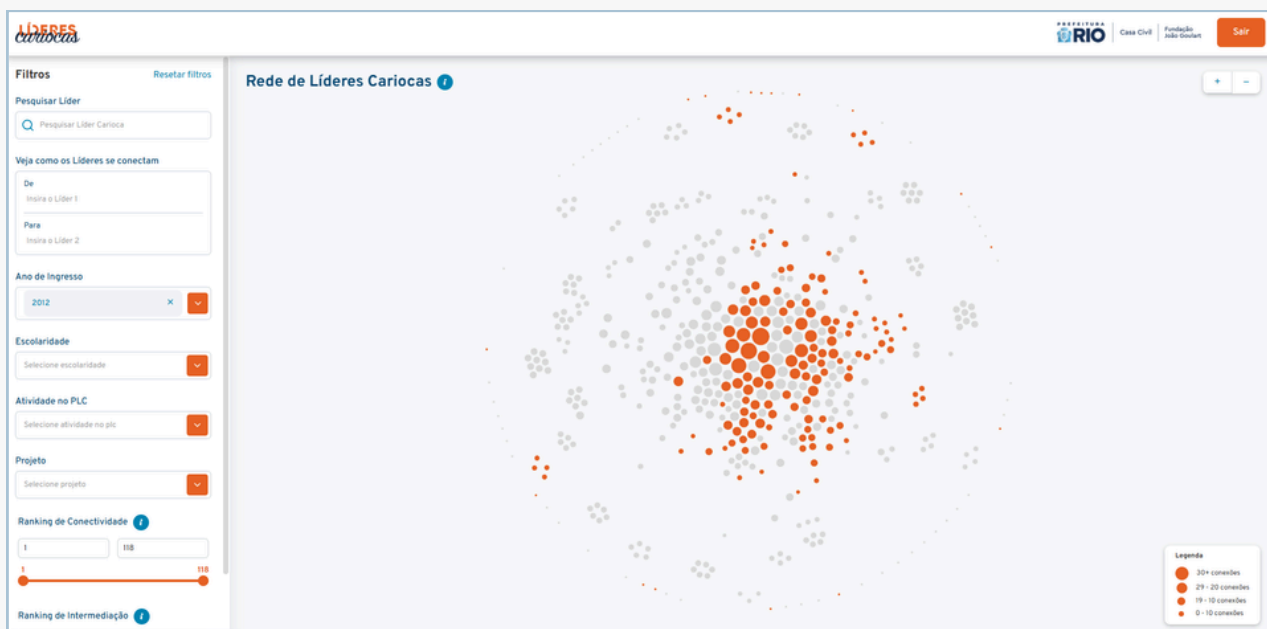


Figura 3 - Página Inicial (informações de conexões de um líder periférico)



Fonte: Instituto Fundação João Goulart: Site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

Figura 4 - Página Inicial (filtro de ano de ingresso no Programa aplicado)



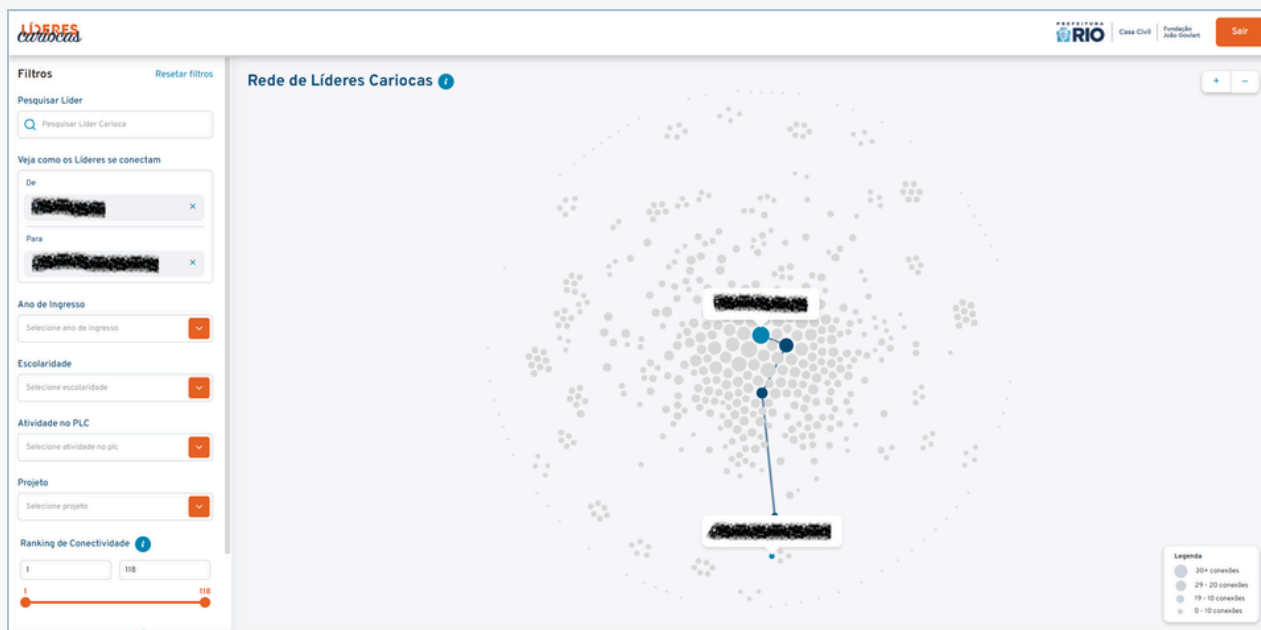
Fonte: Instituto Fundação João Goulart: Site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

Em relação ao perfil de cada Líder, atualmente, o site apresenta as seguintes informações (ver Figura 6): nome do(a) líder, ano de ingresso, escolaridade, e-mail

ins



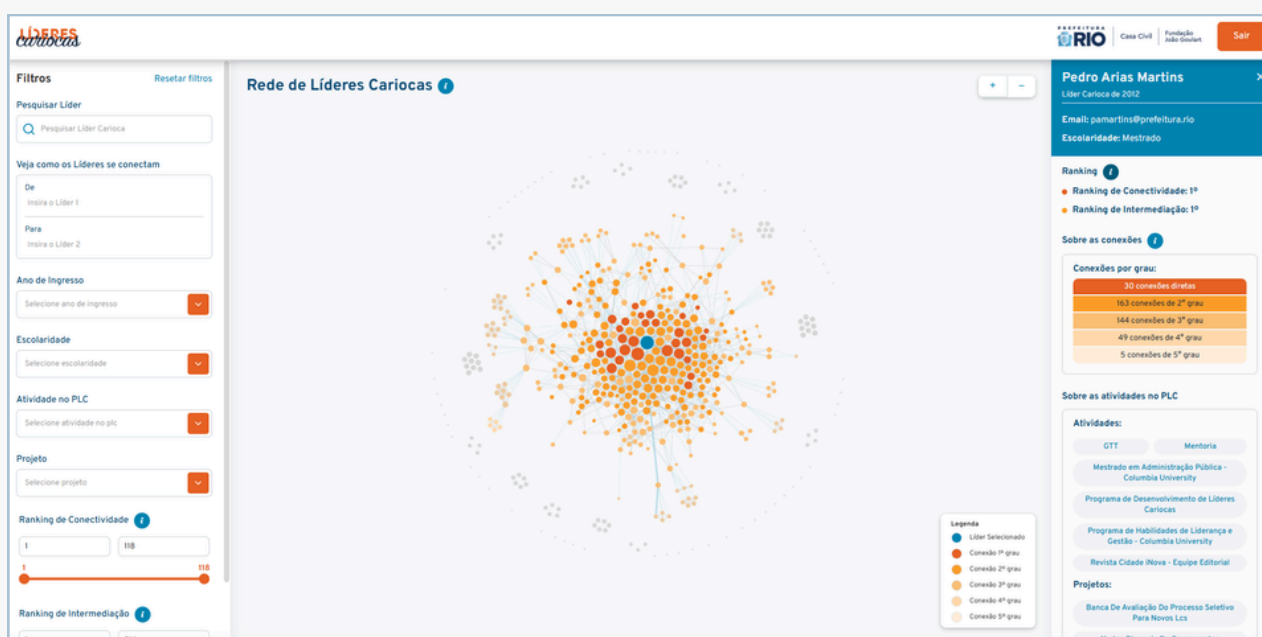
Figura 5 - Página Inicial (caminho entre os líderes aplicado)



Fonte: Instituto Fundação João Goulart: Site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

institucional, participações registradas e tipos de participação registrados, além dos atributos derivados do mapeamento da rede, como número de conexões diretas, número de conexões indiretas e posicionamento nos rankings.

Figura 6 - Página Inicial (perfil lateral de um líder selecionado)



Fonte: Instituto Fundação João Goulart: Site da Rede de Líderes Cariocas (2026).



A estrutura da base permite, futuramente, incorporar novos atributos como órgão de atuação, cargo, gênero, raça e idade caso haja interesse analítico e governança adequada.

O acesso à página do grafo é restrito a usuários previamente cadastrados pelo Programa Líderes Cariocas. Este controle de acesso foi implementado utilizando autenticação via Google OAuth e controle de recurso do arquivo que contém as conexões por meio do Firestore. Essa decisão de desenho reforça a finalidade do programa (desenvolvimento e integração interna), reduz riscos de uso indevido e favorece a adesão ao posicionar a ferramenta como espaço exclusivo de consulta.

6. RESULTADOS E USOS GERENCIAIS NA PERSPECTIVA DE GESTÃO DE PESSOAS

O projeto tem duas entregas centrais:

- Uma base analítica estruturada que diagnostica e analisa registros de participação em uma rede social mensurável;
- Um site interativo que transforma essa análise em um produto apropriável pelo próprio público-alvo.

O resultado final pode ir além de um mapa bonito ou de uma ferramenta legal. O objetivo foi criar uma nova camada de inteligência de dados para o PLC, porque permite enxergar o programa como um sistema de relações, e não apenas como um portfólio isolado de atividades, capacitações, eventos, oportunidades de movimentação e exposição.

6.1. O QUE A REDE REVELA SOBRE O PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS

No recorte analisado (246 atividades, 2014–2026), a rede agregou 469 Líderes com

oi



1020 participações e gerou 1754 conexões diretas. Esse dado dimensiona o PLC como infraestrutura estratégica de integração institucional, em que a participação em iniciativas produz ligações entre pessoas que, em grande parte, não se encontrariam pelos fluxos formais de hierarquia e organograma.

Dos 512 Líderes Cariocas que já passaram pelo PLC, 91% já participaram de ao menos uma das atividades consideradas para fins da rede. Dos 9% que nunca participaram, 56% são da turma de 2017, a qual teve a particularidade de não contar com Trabalho de Conclusão de Curso, dado que o curso de formação foi parte do processo seletivo e não teve essa atividade. Nas demais turmas o curso inicial de formação sempre foi oferecido posteriormente ao processo seletivo e sempre gerou trabalhos de conclusão realizados em grupos. Ainda assim, 71% dos integrantes da turma de 2017 participaram de alguma das atividades mapeadas.

Na tabela 2 podem ser observadas métricas por turma. É possível analisar, por exemplo, qual a turma que teve mais líderes que participaram de ao menos uma atividade válida para essa contabilização, na qual destaca-se a turma de 2023. A turma de 2012 lidera nas conexões médias diretas por cada integrante. Já a turma de 2013 é a que tem a maior centralidade de grau média ponderada. Evidentemente

Tabela 2 - Métricas por turma

Turma	Total de Líderes	Líderes Conectados	% Líderes Conectados	Conexões médias diretas	Grau Médio Ponderado	Intermediação Média
2012	150	135	90%	8,40	87,90	0,00634
2013	54	49	90,7%	8,19	91,76	0,00519
2017	125	89	71,2%	5,12	59,33	0,00348
2023	100	99	99%	5,88	50,80	0,00427
2024	103	97	94,2%	5,61	39,98	0,00130

Fonte: Instituto Fundação João Goulart



que quanto mais tempo a pessoa está na Rede da Liderança Carioca, mais tempo ela teve para participar de atividades. Insere-se também o fato de que durante 2014 a 2016, a participação em GTTs era estimulada pelo pagamento de 50% de um DAS-6, símbolo do cargo de Assistente, durante a realização do projeto.

Na imagem abaixo também é possível observar que as pessoas das turmas mais antigas acabam ficando mais centrais na rede, enquanto os mais recentes ainda precisam participar de mais atividades e, de preferência, que envolvam Líderes Cariocas de turmas mais antigas, os quais irão conectá-los com mais pessoas e, assim, movê-los mais para o centro da rede.

Figura 7 - Grafos com destaque às turmas



Fonte: Instituto Fundação João Goulart: Site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

A análise e a visualização da rede permitem responder perguntas que, antes, exigiam suposições. Há pelo menos quatro tipos de leitura relevantes:

(a) Integração e coesão entre turmas e perfis

A rede permite observar se determinadas turmas conversam entre si (via participação em iniciativas comuns) ou tornam-se comunidades isoladas. Isso leva a uma nova forma da CGL poder planejar estratégias de integração e coesão institucional, gerando novas possibilidades de atuação transversal, bem como de visibilidade e conexão entre turmas, áreas de negócio, experiências profissionais, etc.



(b) Identificação de atores-chave (conexão e ponte)

Com os indicadores de centralidade de grau e intermediação, o PLC passa a enxergar, com base empírica, quem construiu muitas conexões diretas e quem exerce papel de ponte entre partes da rede. Isso dá subsídios para a gestão do PLC de realizar reconhecimentos simbólicos, convites estratégicos para iniciativas específicas, desenho de formações ou mentorias e até apoio à governança dos GTTs.

(c) Diagnóstico de isolamento e oportunidades de engajamento

A rede também mostra quem está pouco conectado, e, portanto, pode se beneficiar de estímulos direcionados (ex.: participar de um GTT, ser convidado para uma mentoria, atuar em alguma outra atividade transversal entre Líderes, etc). A questão não é puramente ranquear pessoas de forma meritocrática simplista, até porque o site da rede não consegue mapear todas as conexões possíveis entre todas as pessoas ao longo de suas trajetórias, mas sim oferecer insumo para intervenções de desenvolvimento e para ampliar a equidade de acesso às atividades do PLC.

(d) Leitura do efeito dos dispositivos do PLC na formação de vínculos

A própria metodologia distingue tipos de atividade e atribui pesos distintos (força da conexão). Isso permite que a gestão formule hipóteses de desenho do programa: quais dispositivos geram vínculos mais intensos? Quais geram vínculos mais amplos? Onde investir energia, considerando objetivos de integração versus aprofundamento?

6.2. POTENCIAIS USOS GERENCIAIS POR PARTE DO FJG

O projeto foi concebido com usos gerenciais como reconhecimento e reforço positivo aos mais conectados, estímulo a quem participou menos para aproveitar melhor o programa, interpretação de padrões por turma, e até ações de comunicação ativa interna para engajar novos participantes. Esses usos podem ser organizados em três blocos em uma perspectiva de gestão de pessoas.



Bloco 1 – Gestão do desenvolvimento (indivíduo)

Devolver ao Líder uma leitura de sua trajetória relacional, permitindo que a própria pessoa veja com quem se conectou, quais iniciativas aproximam pessoas e quais caminhos existem para se conectar a outros atores. Ou seja, efetivamente demonstrar ao Líder que vale a pena participar das atividades do Programa, dado que essa participação muitas vezes é dificultada pelas dinâmicas profissionais do dia a dia de cada integrante. Isso pode também induzir a reflexões práticas individuais, como: “como ampliar conexões estratégicas?”, “quem pode ser uma ponte para colaborar em um problema específico?”, “quais iniciativas do PLC valem mais para meu objetivo de articulação?”. Tais provocações, inclusive, foram feitas na apresentação de lançamento do site para os Líderes Cariocas.

Bloco 2 – Gestão do programa (coordenação)

Monitorar a rede como indicador complementar de desempenho do PLC (não como métrica única). Se o programa também tem propósito integrador, o mapeamento da rede ajuda a sinalizar se isso está acontecendo e onde não está. Com isso, a CGL pode direcionar convites, composições de grupos e mentorias, de forma a usar os achados para equilibrar diversidade de conexões, reduzir bolhas e construir pontes entre áreas.

Bloco 3 – Gestão da cultura e da colaboração transversal (institucional)

Tornar visível que a colaboração e a construção de redes é valorizada, reconhecida e traz benefícios tangíveis e intangíveis. O reconhecimento pode ser simbólico, mas ajuda a consolidar a norma cultural de cooperação. O FJG, de posse dessa ferramenta, pode usar a rede mapeada como infraestrutura para mobilização rápida (por exemplo, para formar equipes temporárias, ativar grupos, conectar líderes a projetos, responder a demandas institucionais do Prefeito ou do Secretariado).

6.3. O SITE COMO PRODUTO INOVADOR DE GESTÃO DE PESSOAS E TRANSPARÊNCIA PARA SEUS INTEGRANTES



A escolha de linguagem e o foco em *user experience* reduz barreiras de uso e aumenta a chance de o produto ser apropriado pelo público-alvo, o que é decisivo em projetos de *people analytics* no setor público, onde muitas iniciativas tecnicamente robustas falham por não serem ferramentas simples e incorporáveis à rotina dos profissionais.

7. ESTRATÉGIA DE ADOÇÃO, COMUNICAÇÃO E LANÇAMENTO

Projetos de dados aplicados à gestão de pessoas têm sempre o risco de gerar entregas tecnicamente corretas, mas que não viram prática. A equipe da Coordenadoria de Dados e Comportamento, junto à equipe da Comunicação do FJG e da Coordenadoria de Gestão de Lideranças, trataram a adoção como etapa do ciclo de implementação. O lançamento do site foi estruturado como um marco de institucionalização e engajamento, com evento online de divulgação alinhado à comemoração dos 14 anos do PLC.

O evento cumpriu três funções de gestão:

1. Dar legitimidade institucional ao produto, apresentando-o como entrega do FJG e do PLC, e não como uma iniciativa isolada, e explicando a metodologia de construção, os critérios e objetivos gerenciais de sua construção.
2. Ensinar o uso aos Líderes Cariocas, demonstrando a navegação, explicando o que significa conexão, como interpretar centralidade e intermediação, etc.
3. Produzir mobilização e adesão, ativando o público-alvo para entrar no site e experimentar o produto.
4. Demonstrar que o FJG inova e está constantemente buscando melhorar a experiência dos integrantes do PLC.

O objetivo de registrar esta estratégia de lançamento é mostrar que a implementação de um produto digital em Gestão de Pessoas requer estratégia de comunicação e aprendizagem, especialmente quando envolve conceitos que não são cotidianos para todos (SNA, centralidade, intermediação).



Como consequência do lançamento, a coordenadoria vem observando a adesão dos líderes por meio do monitoramento de acessos e dos padrões de uso dos segmentos do site. Diante disso, está sendo possível evoluir o produto a partir dos feedbacks dos próprios Líderes Cariocas que sugerem novas funcionalidades (como filtros adicionais, aprimoramento das buscas e explicações mais didáticas) e a inclusão de novas variáveis.

A estratégia de pós-lançamento adotada pelo FJG tem sido a de evolução do site com divulgações mensais por meios eletrônicos aos integrantes do Programa, informando-os das novidades, tanto de funcionalidades, quanto da inclusão de novos tipos de atividades, revisita aos pesos dos critérios e, conseqüentemente, a geração de grafo e ranking atualizados. Desta forma, a cada mês gera-se um novo gancho para que os Líderes Cariocas queiram visitar o site e repensar suas estratégias para construção de redes.

Acrescenta-se que Appariz, Martins, Alves e Bastos (2024), no livro *GTT: Inovação e Transversalidade na Gestão Pública*, publicado pelo Instituto Fundação João Goulart em celebração aos 10 anos da metodologia dos GTTs, apresentaram a metodologia inicial e os resultados iniciais deste projeto, inclusive dando visibilidade aos líderes mais conectados na rede, mas ainda sem a produção e o lançamento do site, apenas como uma ferramenta analítica interna do FJG.

8. LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Esta seção lista aprendizados do projeto do mapeamento da rede e construção do site interativo para que outras organizações possam ficar atentas caso busquem desenvolver alguma iniciativa semelhante.

8.1. LIÇÃO 1 — AS REDES DEVEM SER MAPEADAS PARA SER UM INSTRUMENTO DE GESTÃO



Redes sociais ou redes de contato se formam naturalmente em programas de liderança, mas só se tornam instrumento de gestão quando são traduzidas em algo compreensível e utilizável. No PLC, a percepção de networking sempre esteve presente. A inovação do projeto foi materializar isso em um produto que devolve ao participante a leitura de suas conexões e, ao mesmo tempo, oferece à coordenação uma visão integrada desse ecossistema relacional. Dessa forma, o primeiro aprendizado refere-se ao entendimento de que as redes agregam mais valor quando mapeadas e transformadas em ferramenta prática de gestão.

Como recomendação prática a outras instituições que queiram replicar sugere-se que ao desenhar iniciativas semelhantes, não tratar a análise de rede como um elemento isolado. Para isso, deve-se identificar o que é uma conexão, como registrá-la, por que ela existe, o que significa estar mais conectado e como isso pode ser usado caso a caso para o desenvolvimento de pessoas e para o sucesso de um programa de desenvolvimento como um todo.

8.2. LIÇÃO 2 — A PARAMETRIZAÇÃO DA FORÇA DE CONEXÃO DEVE SER EXPLICÁVEL

Uma rede de contatos pode ser construída com base em um único parâmetro ou então, no caso de redes mais robustas, múltiplos critérios para estabelecer as conexões. Quando há mais de um critério, é possível atribuir pesos distintos a cada um deles, de modo que a força das conexões é um diferencial entre os parâmetros, como ocorreu no caso do PLC.

A vantagem dessa abordagem é que, ao diferenciar as relações dentro da rede, é possível aproximar o seu mapeamento da realidade percebida por gestores e participantes. Isso ocorre porque as conexões raramente se estabelecem de forma igualitária quando a duração, a frequência e o contexto da interação variam.

Apesar disso, é importante ressaltar que esse método possui um risco associado, pois, por mais que seja aplicado um método de apoio à decisão, como, neste caso, foi o método AHP, os pesos atribuídos são na prática hipóteses operacionais de intensidade de vínculo e não uma verdade objetiva.



A recomendação prática para isso é que, ao implementar uma diferenciação entre os pesos das conexões, deve-se documentar a lógica associada e revisá-la periodicamente com a equipe do programa, podendo inclusive incluir validação qualitativa (percepção dos participantes) como etapa futura.

8.3. LIÇÃO 3 — CONTROLE DE ACESSO

Em relação ao controle de acesso, para atender aos preceitos da Lei Geral de Proteção de Dados, foi necessário desenhar a ferramenta com restrição de uso, permitindo que apenas os Líderes Cariocas a utilizem. Essa escolha é coerente com o caráter de comunidade do PLC e reduz riscos de exposição indevida e de interpretações externas sobre posições na rede.

Como recomendação prática, projetos de redes no setor público devem, por padrão, incorporar mecanismos de autenticação e controle de acesso desde o desenho inicial. Se houver intenção de transparência externa, ela deve ocorrer por camadas (ex.: indicadores agregados e anonimizados) e não pela exposição nominal do grafo.

8.4. LIÇÃO 4 — AS MÉTRICAS PRECISAM DE CONTEXTUALIZAÇÃO

As métricas de centralidade de grau e intermediação são úteis para identificar atores com muitas conexões e atores-ponte. No entanto, ao ranquear líderes com base nessas métricas, corre-se o risco de desviar a finalidade do produto, originalmente voltada para o desenvolvimento e integração, e transformá-lo em uma competição simbólica. Isto pode ocorrer quando os resultados são interpretados de forma simplista, sob a lógica de que quanto mais alto, melhor.

Deve-se incluir explicações claras sobre o ranking e as métricas utilizadas (“não mede desempenho”, “não mede qualidade do trabalho” ou “mede posição relacional no recorte analisado”); enfatizar os usos positivos, como reconhecimento simbólico, convite para papéis de ponte, desenho de mentorias, e estímulo a quem participou menos; e se houver reconhecimento, que seja contextualizado e qualitativo.



8.5. LIÇÃO 5 — A REDE DEPENDE DE QUALIDADE DOS DADOS

A materialização e a robustez da rede foram possíveis devido ao acervo de registros do PLC, coletado ao longo da existência do programa e de projetos realizados junto à Coordenadoria de Dados e Comportamento, que permitiram tanto digitalizar, quanto organizar melhor os dados: 246 atividades, 2014–2026, com 1020 participações de 469 líderes diferentes. Isso demonstra a importância da coleta e organização sistemática dos dados, pois o produto só se sustenta se houver consistência na captura das participações, nomenclatura de iniciativas e identificação única dos participantes.

A recomendação prática nesse caso é institucionalizar um mínimo de dados por atividade (tipo, data, participantes, turma, órgão, etc.) e criar rotinas de validação antes de atualizar o site. Quando possível, incorporar processos automatizados (integração com formulários e bases oficiais) para reduzir retrabalho e erros.

9. CONCLUSÃO

O projeto do site da Rede de Líderes Cariocas proporcionou uma ferramenta inovadora e interessante de ser utilizada pelos integrantes do Programa. Mas foi além disso, tratando da mensuração de um resultado das ações do PLC, que é indireto, mas ao mesmo tempo é um dos mais valorizados nos relatos de seus integrantes, que é o benefício normalmente tratado como intangível: networking.

Essa dimensão é frequentemente reconhecida, mas raramente gerenciada em programas públicos de desenvolvimento de lideranças. Pode-se afirmar que efetivamente foi desenvolvida uma inovadora e relevante ferramenta de apoio à gestão de pessoas, capaz de assessorar na definição de intervenções orientadas à integração, colaboração transversal e desenvolvimento. Dessa forma, conclui-se que o projeto tem três características que, juntas, explicam a relevância do mapeamento das redes.



1. A caracterização e mensuração do PLC como ecossistema de desenvolvimento de pessoas que inclui dispositivos geradores de conexões;
2. A adoção de uma metodologia explícita de análise de redes sociais, com decisões de modelagem comunicáveis e métricas interpretáveis;
3. A conversão do método analítico em um produto digital orientado ao uso pelos integrantes do próprio Programa.

O desafio futuro, comum a esse tipo de produto, é garantir sustentabilidade na governança de dados, atualização dos registros e evolução das funcionalidades, mantendo o foco na utilidade gerencial e na proteção de seus participantes. Por outro lado, a sua constante atualização e melhoria permitirá ao FJG monitorar os resultados relacionais gerados por suas ações de desenvolvimento, da mesma maneira que os próprios Líderes Cariocas poderão ver suas atividades e conexões sendo materializadas no site.

10. REFERÊNCIAS

ALVES, G.; MARTINS, P. A.; APPARIZ, A. O fomento da inovação e do intraempreendedorismo por meio de projetos transversais na Prefeitura do Rio. In: IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2022. Anais [...]. [S.l.]: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/>. Acesso em: 15 abr. 2026.

APPARIZ, A. et al. GTT inovação e transversalidade na gestão pública. Rio de Janeiro: Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, Instituto Fundação João Goulart, 2024.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART. Cidade iNova: Revista Carioca de Gestão Pública. Rio de Janeiro, 2026. Disponível em: <https://fjg.prefeitura.rio/revista-cidade-inova/>. Acesso em: 15 abr. 2026.

INSTITUCIONAL

PREFEITO

Eduardo Cavaliere

SECRETÁRIO MUNICIPAL DA CASA CIVIL

Leandro Matieli

PRESIDENTE DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

Rafaela Bastos

EQUIPE DO MENSURANDO, MAPEANDO E VISUALIZANDO O CAPITAL RELACIONAL DE UMA REDE DE LIDERANÇAS PÚBLICAS: O CASO DO SITE DA REDE DE LÍDERES CARIOCAS

Pedro Arias

Bárbara do Nascimento

Marcos Pacheco

Rafaela Bastos

Daniela Segadilha

Marcela Lima

Eduardo Machado

Matheus dos Anjos

Nathalia Gorito

INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

PRESIDENTE DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

Rafaela Bastos

COORDENADOR DE DADOS E COMPORTAMENTO | NUDGERIO

Pedro Arias Martins

ASSESSORES

Marcela Lima

Daniela Segadilha

ESTAGIÁRIOS

Eduardo Machado

Matheus dos Anjos

Nathalia Gorito

COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS E TRANSVERSALIDADE

Bruno Rossato

COORDENADORA DE GESTÃO DE LIDERANÇAS

Bárbara do Nascimento

COORDENADOR DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Rafael Costa

COMUNICAÇÃO E BRANDING

Bruna Silva

ESTAGIÁRIOS

Gabriella Martins

Gloria Gomes

Thiago Ferrari



Casa Civil

Fundação
João Goulart