



Mensurando, mapeando e visualizando o capital relacional de uma rede de lideranças públicas: o caso do site da Rede de Líderes Cariocas

Measuring, mapping, and visualizing the relational capital of a public leadership network: the case of the Rede de Líderes Cariocas website

Midiendo, mapeando y visualizando el capital relacional de una red de liderazgos públicos: el caso del sitio web de la Red de Líderes Cariocas

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Daniela Segadilha, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart

Marcela Lima da Silva, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart

Pedro Arias Martins, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart

Rafaela Maria Bastos Barreto, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro | Instituto Fundação João Goulart

RESUMO

Este relato técnico descreve a concepção e implementação do site interativo da Rede de Líderes Cariocas, desenvolvido pelo Instituto Fundação João Goulart, da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, para tornar visível e gerenciável o capital relacional gerado pelo Programa Líderes Cariocas (PLC). A partir de métodos de Social Network Analysis (SNA), foram modeladas conexões entre lideranças com base em co-participação em GTTs, Trabalhos de Conclusão e mentorias, com regras de ponderação e métricas de centralidade e intermediação. O produto combina uma camada analítica de apoio à gestão e uma interface web voltada ao uso pelos próprios Líderes. O acesso é restrito, mediante login, reforçando finalidade de desenvolvimento e integração interna e mitigando riscos de exposição indevida. O texto apresenta metodologia, usos gerenciais e lições para replicação e sustentabilidade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Liderança, Social Network Analysis, People Analytics, Redes.

ABSTRACT

This technical report presents the design and implementation of an interactive website that maps the “Rede de Líderes Cariocas,” developed by the João Goulart Foundation Institute (Instituto Fundação João Goulart), City of Rio de Janeiro, to make the relational capital generated by the Programa Líderes Cariocas (PLC) visible and manageable. Using Social Network Analysis (SNA), ties among public leaders were modeled from co-participation in cross-agency task groups (GTTs), capstone projects, and mentoring, with weighted rules and centrality/betweenness metrics. The solution combines an analytics layer for program management and a participant-facing web interface. Access is restricted via authenticated login, reinforcing an internal development purpose and reducing misuse/exposure risks. The report discusses managerial uses and practical lessons for replication and sustainability.

Keywords: Human Resource Management; Leadership; Social Network Analysis; People Analytics; Public Administration.

RESUMEN

Este relato técnico describe la concepción e implementación del sitio web interactivo de la Red de Líderes Cariocas, desarrollado por el Instituto Fundação João Goulart, del Ayuntamiento de la Ciudad de Río de Janeiro, para hacer visible y gestionable el capital relacional generado por el Programa Líderes Cariocas (PLC). A partir de métodos de Análisis de Redes Sociales (ARS), se modelaron conexiones entre liderazgos con base en la coparticipación en GTTs, trabajos de conclusión y mentorías, con reglas de ponderación y métricas de



RELATO TÉCNICO

centralidad e intermediación. El producto combina una capa analítica de apoyo a la gestión y una interfaz web orientada al uso por los propios Líderes. El acceso es restringido mediante inicio de sesión, reforzando su finalidad de desarrollo e integración interna y mitigando riesgos de exposición indebida. El texto presenta metodología, usos gerenciales y lecciones para replicación y sostenibilidad.

Palabras clave: Gestión de Personas; Liderazgo; Análisis de Redes Sociales; People Analytics; Administración Pública.

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.

Ao reunir 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” capacitação. 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. No Programa Líderes Cariocas (PLC), esse efeito aparece de forma recorrente nos relatos dos próprios participantes, os quais costumam desde 2012 afirmar que o programa 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) desde 2012, criada para fortalecer a gestão e o desenvolvimento de lideranças na Prefeitura do Rio de Janeiro. Na base normativa dos Decretos, Resoluções e Portarias do programa, os 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, com 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 este relato 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 da FJG foi o desenvolvimento do projeto do site interativo da Rede de Líderes Cariocas, uma ferramenta web que organiza e exhibe, 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 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 da FJG.



2. Contexto e situação-problema na perspectiva de Gestão de Pessoas

O PLC busca atuar como um promotor do ecossistema de desenvolvimento e integração entre lideranças e potenciais lideranças, ativado por dispositivos que produzem conexões reais de trabalho. Entre esses dispositivos, destacam-se: (a) os Grupos Transversais de Trabalho (GTTs), (b) Trabalhos de Conclusão de Formações (TCs) e (c) Mentorias entre Líderes Cariocas.

2.1. 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 (Inova Líder).

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 produzirem experiências de colaboração intersetorial e gerando projetos, cases, protótipos, minutas de políticas públicas e legislações que podem ser implementados.

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.

2.2. Trabalhos de Conclusão

Os Trabalhos de Conclusão (TCs) dos cursos de cargas horárias mais longas e experienciais ofertados pelo FJG aos Líderes Cariocas, por sua natureza, conectam lideranças por tema, interesse e colaboração intelectual/prática, frequentemente atravessando fronteiras organizacionais.

2.3. 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 a 10 encontros durante um período de cerca de 6 meses.

Na leitura adotada pela equipe, esses três dispositivos (GTTs, TCs e mentorias) 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 e ver com quem se relacionaram e quais projetos, GTTs e mentorias participaram.

2.4. 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?



RELATO TÉCNICO

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 (GTT, TC, mentoria) “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.

3. Objetivo do relato técnico

Este relato técnico descreve 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 (GTTs, TCs e mentorias).
2. Descrever o método de people analytics/Social Network Analysis (SNA) empregado 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.

4. Arranjo institucional, equipe e governança do projeto

O projeto foi desenvolvido totalmente de forma interna, no âmbito da FJG, articulando o programa de lideranças (PLC) com uma agenda de people analytics voltada a melhorar a capacidade de gestão do próprio programa e ampliar seu valor para os 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. No nível operacional, o projeto foi proposto e conduzido pela Coordenadoria de Dados e Comportamento (CDC).

A governança adotada combinou três dimensões:

- **Dimensão técnica (dados e método):** definição de recorte, 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 entregar na celebração dos 14 anos do Programa.



5. Metodologia: construção da rede e tradução em ferramenta interativa

A metodologia do projeto incorporou métodos de Social Network Analysis (SNA), 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 241 atividades do PLC, realizadas entre 2014 e 2025, totalizando 991 participações de 468 Líderes Cariocas distintos, o que gerou 1.719 conexões diretas derivadas da co-participação. O recorte foi definido por disponibilidade e consistência de registros, buscando maximizar robustez histórica e comparabilidade entre tipos de iniciativas.

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. Por isso, foi definida, de forma experimental, em comum acordo entre a CDC e a CGL uma regra de “força da conexão” por tipo de atividade, usada como peso para a geração das arestas.

- **GTTs:** força da relação 4 (96 iniciativas; 243 líderes)
- **Trabalhos de Conclusão do Programa de Desenvolvimento de Lideranças:** força 3 (87 iniciativas; 375 líderes)
- **Mentorias entre Líderes Cariocas:** força 6 (52 iniciativas; 85 líderes)
- **Trabalhos de Conclusão do Programa de Habilidades de Liderança e Gestão na Columbia University:** força 2 (6 iniciativas; 35 líderes)

Essa parametrização é, ao mesmo tempo, uma decisão técnica e uma hipótese de gestão de pessoas: mentorias são tratadas como conexões mais “fortes” pela natureza do vínculo; GTTs e TCs do Programa de Desenvolvimento de Lideranças têm força intermediária devido ao tempo junto que os Líderes passam; e iniciativas específicas, como a capacitação em Columbia, têm menor peso por desenho, escopo e tempo de convivência.

Embora os Líderes Cariocas potencialmente também interajam muito durante as capacitações, eventos formais e informais, optou-se por, neste momento, não considerá-los, pois estar em uma mesma turma não garante que os alunos efetivamente se integraram. A premissa aqui adotada foi de iniciativas em que efetivamente houve convivência durante semanas ou meses no desenvolvimento de uma iniciativa (GTTs e TCs) ou no desenvolvimento de carreira (Mentorias).

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 ou mentoria).
- **Peso da aresta:** função do tipo de atividade (força da conexão), podendo agregar múltiplas co-participações entre o mesmo ao longo do período analisado.

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 coordenação.

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

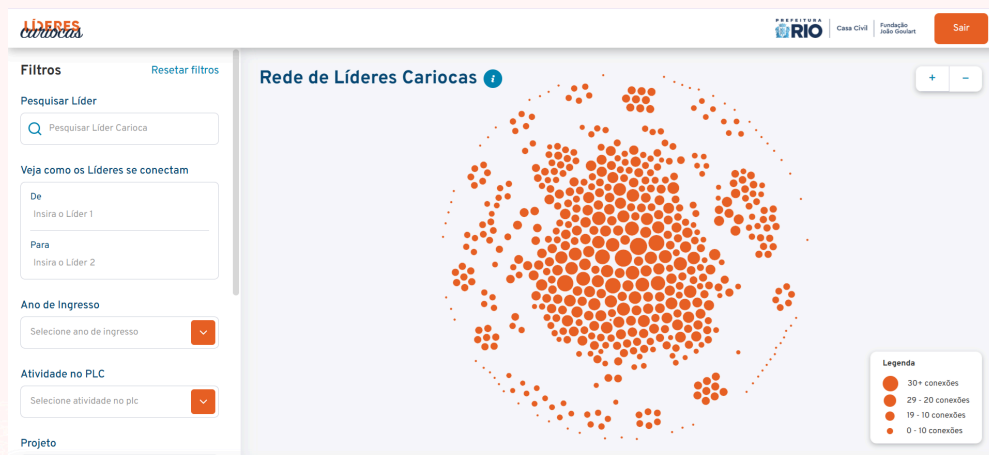
Para organizar as conexões a partir das informações dos líderes, foram desenvolvidos dois scripts para automatizar a tarefa, utilizando como fonte principal a base de dados do PLC. O primeiro script a ser executado gera um arquivo .xlsx com as informações dos rankings de cada líder, mantendo informações chave como o nome do líder e o seu código. O segundo script utiliza o arquivo da etapa anterior em conjunto com a base de dados do PLC, criando 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 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 dois cliques, 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 e reduzindo a probabilidade de erros manuais na geração e atualização do grafo.

5.6. Construção do site

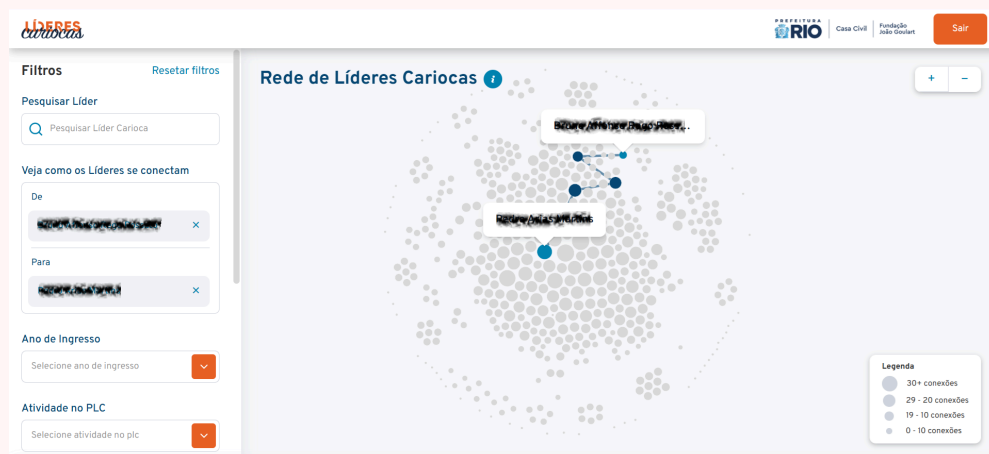
Os resultados foram transformados em uma ferramenta web interativa que permite navegar na rede e consultar, de forma visual e compreensível, atributos relacionais como conexões diretas e indiretas, caminhos possíveis entre líderes, participação em iniciativas e rankings de conectividade e intermediação.

Figura 1 - Página Inicial



Fonte: Captura de tela a partir do site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

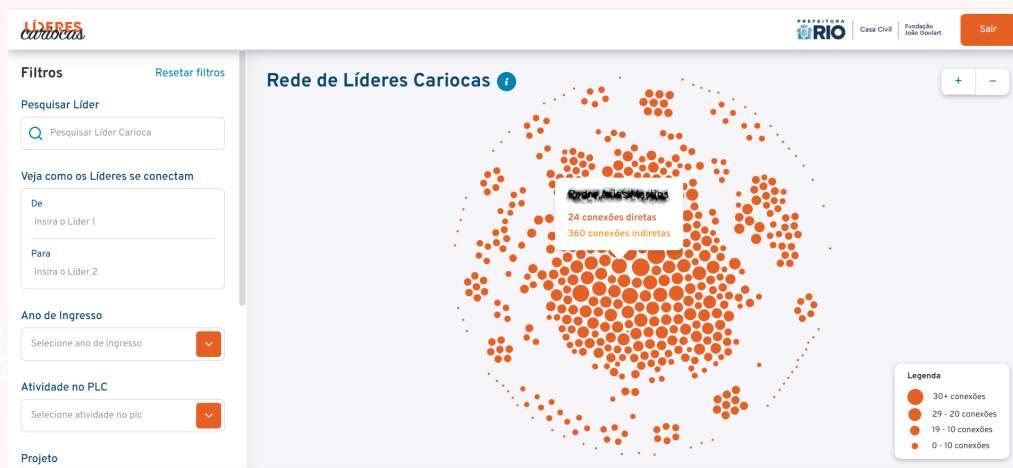
Figura 2 - Página Inicial (caminho entre os líderes aplicado)



Fonte: Captura de tela a partir do site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

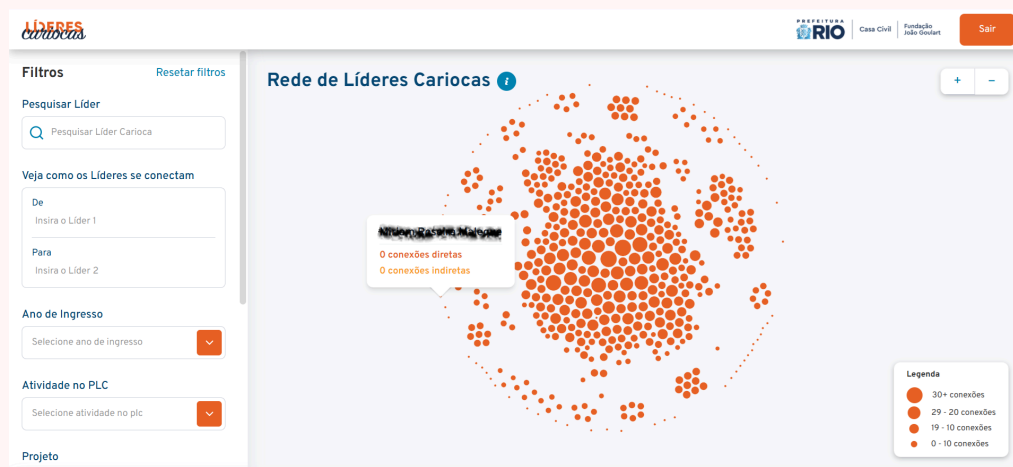
A aplicação foi construída com Vite (React) e com relação a parte técnica da construção visual da rede no site, o grafo foi desenvolvido com a biblioteca D3, a partir das conexões e rankings gerados nas etapas anteriores. Considerando a alta densidade de conexões, optou-se por exibir as ligações apenas quando o usuário clica em um líder, evitando sobrecarga visual na escala macro. 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. Consequentemente, líderes com menos ligações ou conexões menos relevantes se localizam nas bordas do grafo, tornando fácil a visualização dos líderes mais e menos conectados na rede.

Figura 3 - Página Inicial (informações sobre um líder central)



Fonte: Captura de tela a partir do site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

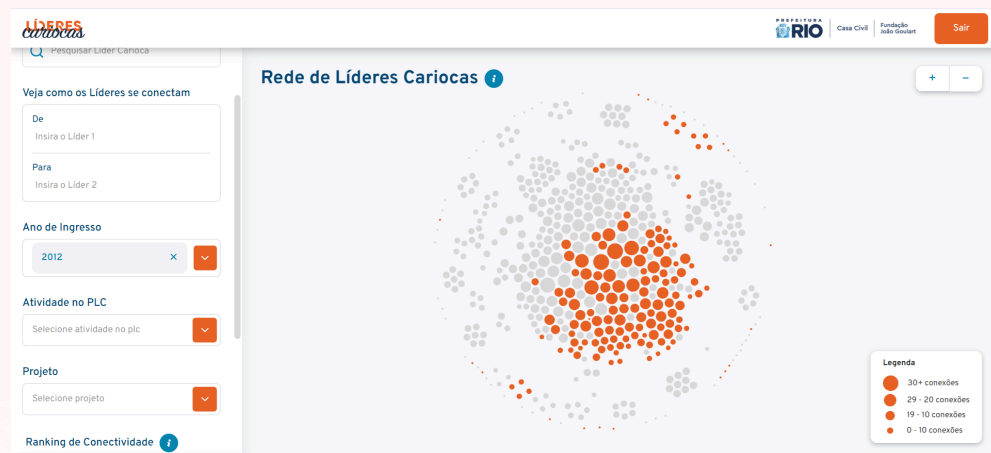
Figura 4 - Página Inicial (informações sobre um líder periférico)



Fonte: Captura de tela a partir do 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 (GTT, Mentoria e TC), além de filtro por ano de ingresso. Esses recursos permitem visualizar clusters de turmas 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.

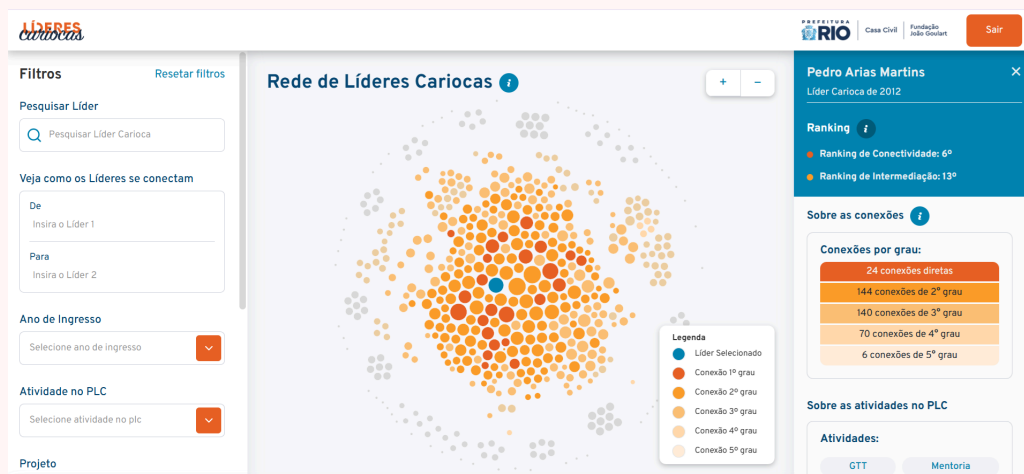
Figura 5 - Página Inicial (filtro de ano aplicado)



Fonte: Captura de tela a partir do site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

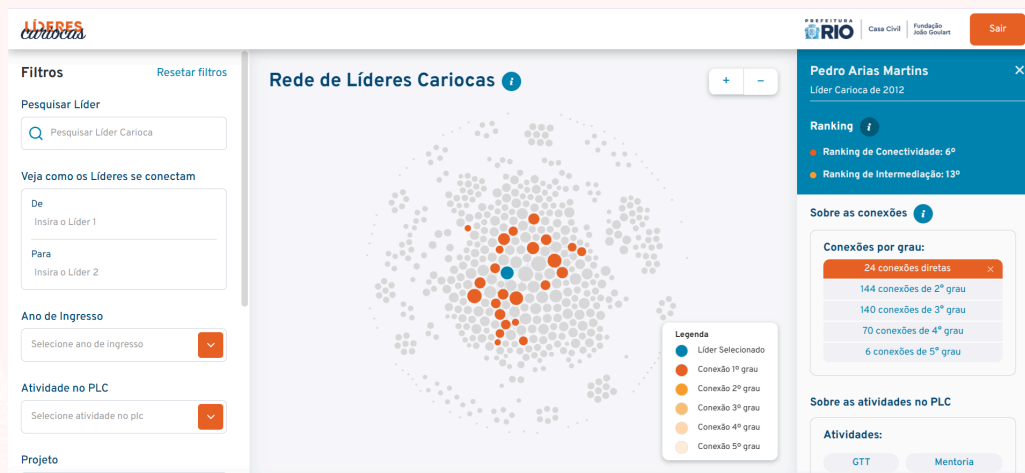
Atualmente, o site apresenta as seguintes informações: nome do líder, ano de ingresso, participações registradas e tipo de participação, além dos atributos derivados do mapeamento da rede, como número de conexões diretas, número de conexões indiretas e posicionamento nos rankings. A estrutura da base permite, futuramente, incorporar novos atributos como órgão de atuação, cargo, gênero, raça e idade caso haja interesse analítico e governança adequada.

Figura 5 - Página Inicial (líder selecionado)



Fonte: Captura de tela a partir do site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

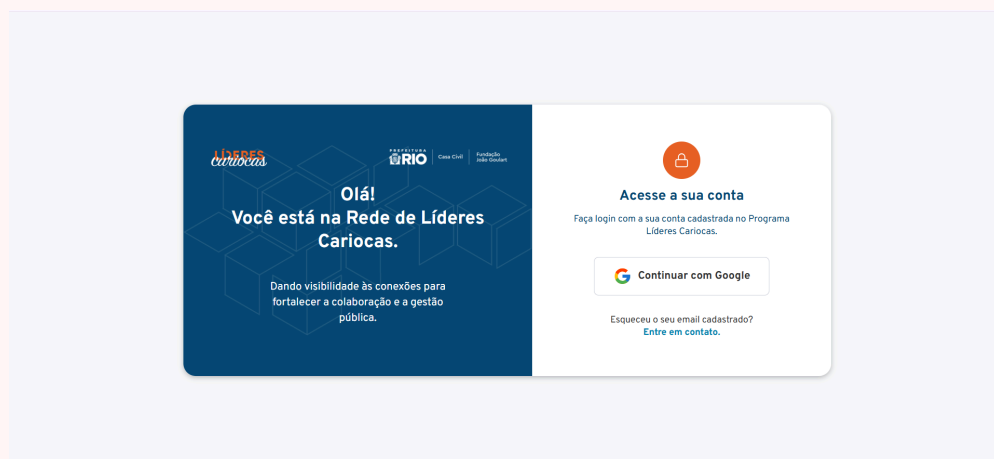
Figura 6 - Página Inicial (líder selecionado com filtro de conexões diretas aplicado)



Fonte: Captura de tela a partir do site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

O acesso à página do grafo é restrito a usuários previamente cadastrados na lista de 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.

Figura 7 - Página de Login



Fonte: Captura de tela a partir do site da Rede de Líderes Cariocas (2026).

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 de atividades, capacitações, eventos, oportunidades de movimentação e exposição.

6.1. O que a rede revela sobre o Programa Líderes Cariocas

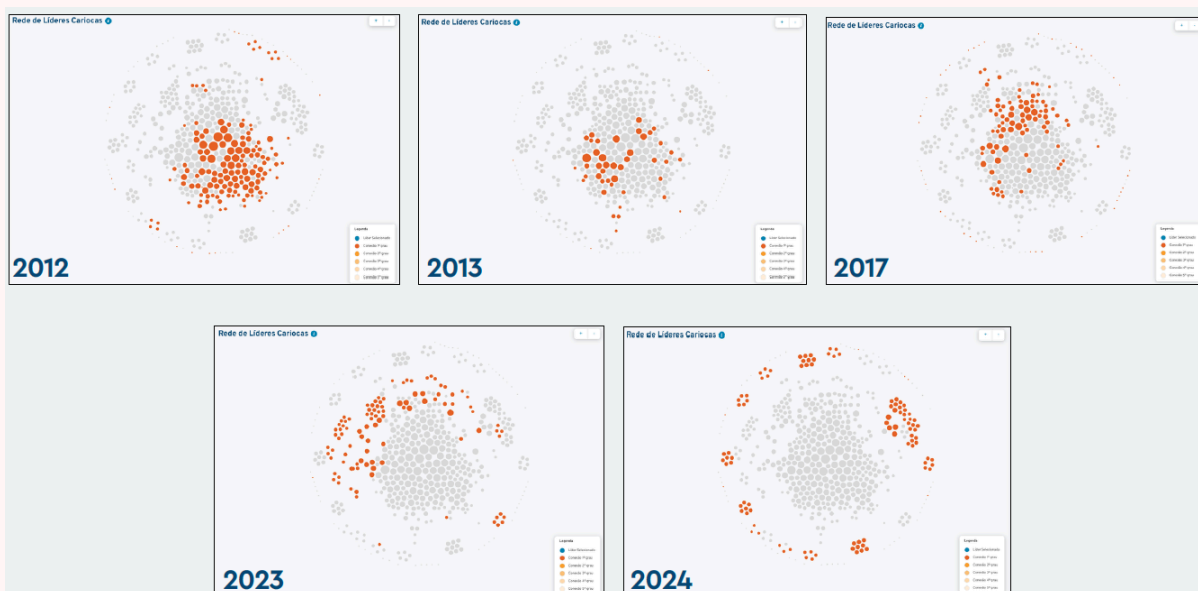
No recorte analisado (241 atividades, 2014–2025), a rede agregou 468 Líderes com 991 participações e gerou 1.719 conexões diretas. Esse dado é relevante por si só: ele dimensiona o PLC como infraestrutura de integração institucional, em que a participação em iniciativas produz ligações entre pessoas que, em grande parte, não se encontrariam pelos fluxos formais de hierarquia e organograma.

Dos 512 Líderes Cariocas que já passaram pelo PLC, 88% já participaram de ao menos uma das atividades consideradas neste projeto (GTTs, TCs ou Mentorias). Dos 12% 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.

Analisando-se as métricas por turma, observa-se que a turma de 2013 foi a mais engajada, seguida pela de 2012 e pela de 2023. Evidentemente 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, “puxá-los” mais para o centro da rede.

Figura 8 - Grafos com destaque às turmas



Fonte: Captura de tela a partir do 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 se se tornam comunidades isoladas. Isso desbloqueia uma nova forma da Coordenadoria de Gestão de



RELATO TÉCNICO

Lideranças (CGL) 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 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, ser incorporado a um grupo transversal). O ponto não é “ranquear pessoas” de forma meritocrática simplista, 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) para GTTs, TCs e mentorias. 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

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 “marketing interno” 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: 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.
- Induzir reflexão prática individual: “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?”

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, a rede sinaliza se isso está acontecendo e onde não está.
- Direcionar convites, composições de grupos e mentorias: 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 é valorizada e reconhecida. O reconhecimento pode ser simbólico, mas ajuda a consolidar a norma cultural de cooperação.
- Usar a rede como infraestrutura para mobilização rápida (por exemplo, para formar equipes temporárias, ativar grupos, conectar líderes a projetos), respeitando governança e critérios.

6.3. O site como produto inovador de Gestão de Pessoas



O site foi desenhado para que a rede não fique restrita a um relatório técnico ou a uma equipe analítica e permitir que o próprio participante acesse e “navegue” sua rede, e que a coordenação use uma camada de inteligência relacional baseada em dados para tomar decisões sobre o futuro do PLC.

A escolha de linguagem e 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 da 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 (“save the date” para 05 de março, das 15h às 17h), alinhado à comemoração dos 14 anos do PLC.

O evento cumpre três funções de gestão:

1. Dar legitimidade institucional ao produto (apresentar como entrega da FJG e do PLC, e não como iniciativa isolada).
2. Ensinar o uso (demonstrar navegação, explicar o que significa conexão, e como interpretar centralidade e intermediação).
3. Produzir mobilização e adesão, ativando o público-alvo para “entrar no site” e experimentar o produto.
4. Demonstrar que a FJG inova e está constantemente buscando melhorar a experiência dos integrantes do PLC.

O objetivo de registrar esta estratégia de lançamento no presente relato técnico 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 observará a adesão dos líderes por meio do monitoramento de acessos e dos padrões de uso dos segmentos do site. Diante disso, será possível evoluir o produto a partir da identificação de demandas por novas funcionalidades (como filtros adicionais, aprimoramento das buscas e explicações mais didáticas), ou ainda, através de ajustes de funcionalidades já existentes. Esse pós-lançamento é parte da sustentação do produto, especialmente porque a atualização da rede depende da continuidade de registros e governança de dados.

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 e os resultados iniciais deste projeto, inclusive dando visibilidade aos líderes mais conectados na rede.

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.

A recomendação prática é: 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 (força de conexão) deve ser explícita e defensável

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: os pesos atribuídos são na prática hipóteses operacionais de intensidade de vínculo e não uma “verdade objetiva”. Para definir os critérios e os pesos dos critérios, podem ser aplicados métodos multicritério de apoio à decisão. Ressalta-se que até o presente momento, no caso da rede dos Líderes Cariocas, a definição dos pesos dos critérios foi atribuída pelos Coordenadores da FJG, ainda sem a aplicação de métodos multicritério.

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 é decisão estratégica de desenho

Em relação ao controle de acesso, para atender aos preceitos da Lei Geral de Proteção de Dados, foi assertivo 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. O aprendizado, nesse cenário, é que decisões sobre autenticação e controle de acesso devem ser escolhas estruturantes de governança e levadas em consideração desde a fase de concepção e planejamento do projeto.

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 — Métricas (grau e intermediação) 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 de registro e padronização (governança de dados)

A materialização e robustez da rede foi possível 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: 241 atividades, 2014–2025, com 991 participações e 468 líderes. Isso demonstra a importância da coleta correta dos dados, pois o produto só se sustenta se houver consistência na captura das participações, nomenclatura de iniciativas e identificação única dos participantes.



RELATO TÉCNICO

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.

8.6. Recomendações para replicação em outras organizações/programas

Com base nos aprendizados citados, recomenda-se que programas que desejem desenvolver ferramenta similar considerem as seguintes questões:

1. Definição da finalidade: qual decisão ou intervenção a rede vai apoiar?
2. Escolha dos critérios geradores de vínculos: iniciativas equivalentes a GTTs, mentorias e trabalhos/projetos colaborativos.
3. Adoção de metodologia simples: mapear os nós, as arestas, definir os pesos e calcular métricas interpretáveis. É indicado calcular até duas métricas inicialmente.
4. Garantir governança e proteção: autenticação, acesso restrito e regras claras de uso (especialmente se houver dados nominativos).
5. Reafirmação do produto como “ferramenta de comunidade”: linguagem e comunicação que reforcem pertencimento e colaboração, e não competição.
6. Planejamento de atualização e sustentabilidade: rotinas, responsáveis e formas de incorporar novas turmas devem ser estabelecidos.

9. Conclusão

O projeto do site da Rede de Líderes Cariocas proporcionou não só a visualização, mas também a mensuração e a interação, com um benefício normalmente tratado como intangível: o “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, o projeto combina três características que, juntas, explicam sua relevância para o GT de Gestão de Pessoas do Encontro Brasileiro de Administração Pública, a saber:

1. a caracterização e mensuração do PLC como ecossistema de desenvolvimento que inclui dispositivos geradores de vínculos (GTTs, TCs e mentorias);
2. a adoção de uma metodologia explícita de análise de redes sociais, com decisões de modelagem comunicáveis e métricas interpretáveis (grau e intermediação);
3. a conversão do método em um produto digital orientado ao uso, com estratégia de adoção e lançamento planejada como etapa de implementação.

Do ponto de vista da governança de dados, manter o site com login restrito aos Líderes Cariocas reforça que a finalidade é desenvolvimento, transparência interna e integração interna. Também reduz riscos de exposição indevida e de leituras externas simplificadas sobre posições na rede. Quando esse potencial é medido e devolvido ao participante, ao mesmo tempo em que passa a orientar a coordenação do programa, abre-se espaço para intervenções mais intencionais, como estimular quem está periférico na rede ou desenhar mentorias e grupos transversais que criem pontes entre áreas. 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.

Referências

Alves, G., Martins, P. A., & Appariz, A. (2022). O fomento da inovação e do intraempreendedorismo por meio de projetos transversais na Prefeitura do Rio. IX Encontro Brasileiro de Administração Pública. Sociedade Brasileira de Administração Pública. <https://sbap.org.br/>

Appariz, A., Martins, P. A., Alves, G., & Bastos, R. (2024). GTT inovação e transversalidade na gestão pública. Prefeitura do Rio de Janeiro.