

Uma Só Globo: engajamento e conhecimento na plataformização da empresa de comunicação

Ana Flávia Marques da Silva

Doutora em Ciências da Comunicação e especialista em Gestão de Comunicação e Marketing pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Pesquisadora no Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho ECA-USP.

E-mail: contatoanaflaviamarques@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3447-3506>.

Resumo: O artigo busca refletir sobre o papel do engajamento dos trabalhadores e trabalhadoras da Globo e a produção de conhecimento voltada para encontrar soluções para a adoção de um conjunto de plataformas e para implantar a fase da datificação, inaugurada pelo programa de gestão Uma Só Globo. A partir de técnicas que compõem o estudo de caso, como a observação de campo, entrevistas, coleta no LinkedIn e levantamento de informações sobre gestão no jornal Valor Econômico, podemos verificar que as estratégias discursivas e de produção de conhecimento cumpriram papel de catalisar e dinamizar esse processo de transformação da empresa.

Palavras-chave: Plataformas de comunicação e trabalho; Globo Comunicação e Participações S/A; Globoplay; engajamento; conhecimento empresarial.

Abstract: This article seeks to reflect on the role of the engagement of Globo workers and the production of knowledge aimed at finding solutions for the adoption of a set of platforms and implementing the datafication phase, inaugurated by the Uma Só Globo management program. Using techniques that make up the case study, such as field observation, interviews, data collection on LinkedIn, and a survey of information on management in the newspaper Valor Econômico, we can see that the discursive and knowledge production strategies played a role in catalyzing and streamlining this process of transformation of the company.

Keywords: Communication and work platforms; Globo Comunicação e Participações S/A; Globoplay; engagement; business knowledge.

Recebido: 15/04/2025

Aprovado: 06/05/2025

1. INTRODUÇÃO

A última mudança do Grupo Globo Comunicação e Participações S/A unificou todas as suas empresas para garantir a plataformação¹ e datificação² do maior grupo de comunicação do Brasil e inaugurou nova fase da produção de bens culturais e simbólicos. Lançado em 2018, o programa de gestão Uma Só Globo reposicionou o conjunto de empresas para se tornar uma plataforma de comunicação e trabalho. O monopólio da distribuição e circulação — que antes acontecia com a liderança de grandes empresas nacionais de comunicação — está mais complexo com o papel que cumprem as plataformas na atual fase de acumulação do capital.

Por plataformas de comunicação e trabalho³ compreendemos as infraestruturas que dependem da comunicação e do trabalho para viabilizar seu propósito econômico. Foram criadas em estreita relação com o capital financeiro e são subordinadas ao desenvolvimento histórico e, nesse quadro, têm uma produção específica que está articulada com as forças produtivas e relações sociais gerais. As plataformas têm como negócio principal o produto da mediação entre dois ou mais grupos e, a partir dessa interação, extraem dados e os mercantilizam por meio da aplicação algorítmica, cuja funcionalidade fica cada vez mais precisa através do uso de *machine learning* e inteligências artificiais que têm como base o trabalho humano e os usos sociais massivos, dentro de uma perspectiva de plataformação da sociedade de nossa época. Dessa maneira, aperfeiçoam os mecanismos de coleta, sistematização e formatação dos dados e, conseqüentemente, são capazes de influenciar comportamentos, consumo e aplicar vigilância e controle que, assim como sua incidência no tempo de rotação do capital, não há precedentes na história da humanidade.

Nessa inovação da forma de acumulação do capital, dois aspectos apoiaram a transformação da Globo: as estratégias de engajamento do trabalhador e a gestão do conhecimento como capital.

2. O ENGAJAMENTO NA PLATAFORMIZAÇÃO DA GLOBO

Presente constantemente na grafia das plataformas de redes sociais, *engajamento* é descrito pelo dicionário Oxford Languages como “a) contrato para prestação de serviços; ajuste; b) angariação de indivíduos para fins de emigração; c) aliciamento de adeptos para uma causa”, além de:

d) participação ativa em assuntos e circunstância de relevância política e social, passível de ocorrer por meio de manifestação intelectual pública, de natureza teórica, artística ou jornalística, ou em atividade prática no interior de grupos organizados, movimentos, partidos etc.; e) no *existencialismo*, esp. o sartriano, o empenho ético e político na realização das escolhas absolutamente livres e impreteríveis, por meio das quais o ser humano inventa a si mesmo e o seu mundo; f) recrutamento para serviço militar; alistamento⁴.

1. “As plataformas são infraestruturas digitais que permitem a interação de dois ou mais grupos”, posicionando-se como intermediários que reúnem diferentes usuários: clientes, anunciantes, prestadores de serviços, produtores, distribuidores e até objetos físicos. Quase sempre, essas plataformas também vêm com uma série de ferramentas que permitem aos usuários construir seus próprios produtos, serviços e espaços de transação. Cf. SRNICEK, Nick. **Platform capitalism**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017. p. 45.

2. A datificação é a base lógica e operacional da plataforma com o desenvolvimento de “técnicas para análises preditivas e em tempo real, que são vitais para fornecer publicidade e serviços direcionados em uma ampla variedade de setores econômicos”. Cf. VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; WAAL, Martijn de. **The Platform Society**. Oxford: Oxford University Press, 2018. p. 33, tradução nossa.

3. Conceito apresentado na pesquisa de SILVA, Ana Flávia Marques. **Uma Só Globo: o papel da Globo-play na plataformação da empresa brasileira de comunicação**. 2024. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2024. p. 204. <https://doi.org/10.11606/T.27.2024.tde-02072024-120927>

4. ENGAJAMENTO. In: Oxford Language. Disponível em: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/engagement>. Acesso em: 7 maio 2023.

O sentido da palavra usada nas redes sociais reúne uma série de interações datificadas que torna possível aferir a adesão de um usuário a discursos, temas, formatos, causas e marcas. Quanto mais engajado ele estiver, mais tempo e atenção disponibiliza para suas referências de conteúdo nas redes sociais; assim, torna possível obter mais informações sobre seus interesses. A participação ativa é fundamental para o sentido de engajamento, seja nas plataformas ou no mundo do trabalho. Contudo, as nuances e a “circunstância política e social, passível de ocorrer por meio de manifestação” foram reposicionadas, como aponta Grohmann⁵:

Uma “virada discursiva” ocorrida nos anos 1990 e 2000, de alguma forma, auxiliou a ressignificar a noção de “engajamento”, junto com toda uma gramática (relacionada principalmente ao “mundo do trabalho”), como “colaborador”, por exemplo (Boltanski e Chiapello, 2009). Como nos lembra discursivas, em (2001; 2016), as mudanças discursivas, em alguma medida, se relacionam às mudanças nas práticas sociais no sentido de “mudanças na mentalidade”. Essa na mentalidade reposiciona o engajamento de um lugar de “transformação social” e “luta política” para a de “alinhamento”.

A virada discursiva remete ao desenvolvimento e à irradiação do toyotismo em cadeias de produção de valor distintas da produção de carros Toyota. A lógica de produção penetrou diferentes indústrias como forma de ampliar a geração de valor através da força de trabalho.

“Vestir a camisa da empresa” e se considerar como “parte um time com posições diferenciadas” foram sentidos usados na criação do manual de técnicas toyotistas como estratégia discursiva na mobilização de ideais do capital como forma subjetiva de sustentação do sistema de produção.

Na gramática do movimento ágil, “as pessoas e interações” são mais relevantes do que processos e ferramentas. Isso faz com que o trabalhador ou trabalhadora tenha a falsa percepção de que é um participante ativo nas decisões referentes ao produto e ao processo de produção, quando as principais escolhas são concentradas na esfera de direção da empresa.

O engajamento na Globo é estimulado mediante estratégias discursivas que contêm:

- a) A brasilidade como componente de engajamento: “Aguçar a brasilidade em cada detalhe para inspirar e impactar positivamente milhões de brasileiros e brasileiras”⁶ é uma sentença presente no texto padrão que anuncia as vagas da Globo na plataforma da Microsoft.

A noção de nação é mobilizada pela empresa como diferencial na concorrência e valor para atrair trabalhadores e trabalhadoras, principalmente da área de tecnologia. O discurso justifica-se devido à forte atração que outras empresas, inclusive da área de mídia e plataformas estruturais, exercem na mão de obra qualificada brasileira. Para o nosso Entrevistado 4⁷, da diretoria de produtos digitais, é um valor.

5. GROHMANN, Rafael. A noção de engajamento: sentidos e armadilhas para a pesquisa em comunicação. **Revista FAMECOS**, v. 25, n. 3, ID29387, 2018. p. 4. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2018.3.29387>

6. GLOBO. **LinkedIn**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/globo/posts/>. Acesso em: 18 maio 2023.

7. Entrevistado 4 é diretor de tecnologia para negócios integrados. As entrevistas presentes no artigo foram realizadas mediadas por tecnologia e presencial, realizadas em 2022 e 2023.

Eu desenvolvo um produto digital que é o Globoplay. [...] Ele conta a história de brasileiro para brasileira. Então hoje o ambiente que tem mais conteúdo para brasileiro é feito por Brasileiro, né? Isso é um valor. E aí, como é que eu contribuo nisso?⁸

A Globo é uma das construtoras da identidade nacional com seus produtos culturais e a força do seu monopólio vertical e horizontal, que inclui diferentes veículos de comunicação e outras empresas reunidas na sociedade Globo Comunicações e Participações S/A. Ao acionar a “brasilidade” para “inspirar e impactar milhões de brasileiros e brasileiras”, ela incorpora memórias, valores, sua história (e a de personagens) como dimensões que motivam a participação ativa da força de trabalho.

b) O orgulho de ser Globo: “O padrão Globo de qualidade” é uma dimensão do engajamento do profissional. Trabalhar na maior empresa de comunicação do País é uma motivação de orgulho para muitos trabalhadores e trabalhadoras.

[...] a gente quer despertar o orgulho, a gente quer despertar o desejo, a gente quer esse senso de responsabilidade, a gente quer programas que gerem autoconehecimento, que te façam refletir como ser humano e não só como funcionário, a gente quer parceiros de impacto, porque a gente quer estar aí na vanguarda dos temas, é um pouco disso tudo^{9,10}.

É construída a imagem da empresa que possui os melhores produtos culturais, produzidos por “um time incrível formado por pessoas apaixonadas pelo que fazem, referências em suas áreas de atuação, que vão impulsionar seu desenvolvimento profissional no dia a dia”¹¹.

Esse discurso é deliberadamente construído através de processos de aprendizagem e formação do quadro funcional, pelo discurso produzido pela própria empresa através da produção e da comunicação no trabalho.



Figura 1: Instalação da sede física da Globoplay, Rio de Janeiro

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

8. Informação verbal de Entrevistado 4 em SILVA, *op. cit.*, p. 231.

9. Informação verbal de Entrevistado 2 em SILVA, *op. cit.*, p. 232.

10. A entrevistada 2 faz parte da liderança da área de gerência de cultura, desenvolvimento e aprendizagem.

11. Perfil da Globo no LinkedIn.

A Figura 1 tem coerência com o texto do processo de seleção, que constrói o sentido de humanizar a empresa. “A Globo é feita de gente que quer fazer diferente, fazer junto, fazer o futuro. Gente espalhada por todo o país (e mundo!) trabalhando com conteúdo, notícias, negócios, tecnologia e brasilidade de sobra”¹².

c) A tecnologia como engajamento: a Globo foi a primeira empresa de mídia nacional a anunciar sua transformação e plataformização em *mediatech*. Assim, posicionou-se como uma empresa de mídia e tecnologia com a comercialização de novos produtos digitais (como os serviços de CDN – Redes de Distribuição de Conteúdo).

Nossa área de Estratégia e Tecnologia é um pilar fundamental dos nossos negócios, sendo responsável pela nossa transformação digital. Aqui criamos soluções tecnológicas sempre idealizando e desenvolvendo técnicas e processos de automação, seja para aprimorar a experiência de trabalho das nossas equipes ou aumentar a capacidade de entrega dos nossos produtos e serviços¹³.

A tecnologia é apresentada como uma motivação de engajamento para a mão de obra especializada. A cultura *open source* é atrativa para ativistas da área que disponibilizam as soluções à comunidade de desenvolvedores. A “possibilidade de trabalhar em diferentes produtos, com diferentes tecnologias e linguagens, tudo em um só lugar” também busca evidenciar os atributos de uma empresa “moderna”.¹⁴

Entretanto, a tecnologia também engaja nas redes sociais quando acontece algum problema com a transmissão da Globoplay. A tecnologia nacional, por tudo que já apresentamos neste estudo, é menos desenvolvida do que a utilizada por outras plataformas de *streaming*, e a usabilidade, quando o consumidor quer utilizá-la, precisa funcionar bem para que ele tenha uma boa jornada e experiência do usuário. “Pode ser simples, não importa, mas os comandos e processos na Globoplay precisam funcionar para ter a confiança e preferência do usuário”^{15,16}.

No dia 9 de abril de 2024, a plataforma teve instabilidades e ficou indisponível para algumas localidades. A reação do telespectador/usuário final na rede social X (antigo Twitter) alcançou 35 mil menções/tuítes em uma hora de postagem.

12. *Ibid.*

13. Perfil da Globo no LinkedIn.

14. *Ibid.*

15. Informação verbal de Entrevistado 1 em SILVA, *op. cit.*, p. 234.

16. O entrevistado faz parte da gerência sênior de gestão de negócios do produto Globoplay, área de mídia e conteúdo.



Figura 2: *Print* de tela Reclamações do Globoplay no X

Fonte: Elaborada pela autora com base no X (2024).

A mobilização da tecnologia dessa maneira a coloca como “um efeito do desenvolvimento imaginário do espírito ou da ‘cultura’ quando, na verdade, é ‘a função do estado de desenvolvimento do trabalho social’, ou seja, é o ‘conjunto da sociedade que explica as técnicas nela existentes’”¹⁷.

d) Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) da ONU: a Globo aderiu à construção da Agenda 2030 e dos ODS da Organização das Nações Unidas (ONU), que são apresentados como “um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade”¹⁸.

Ao assumir como seus os compromissos da ONU, a Globo se comprometeu a implementar medidas de gestão *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG; na tradução do inglês: ambiente, social e governança corporativa), “isto

17. PINTO, Álvaro Vieira. O conceito de tecnologia. Rio de Janeiro: Contraponto. 2005. v. 1. p. 301.

18. OBJETIVOS de Desenvolvimento Social. **Nações Unidas Brasil**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 25 abr. 2023.

é: dar voz às mulheres, à diversidade sexual e de gênero e aos povos indígenas. Buscar um ambiente cada vez mais diverso e inclusivo”¹⁹.

Queremos ser um ambiente onde todas as pessoas se encontram, com respeito e valorização das diferenças. Porque é assim que a gente reúne ideias, opiniões, pensamentos e histórias diversas. Quanto melhor representarmos aqui dentro as pessoas que buscamos informar e emocionar, maior será nossa capacidade de criar vínculos verdadeiros com os milhões de brasileiros e brasileiras que entram em contato com nossos produtos, histórias e notícias todos os dias²⁰.

Aqui temos uma evidência dos motivos pelos quais a Agenda 2030, os ODS e o ESG obtêm anuência de empresas de diferentes ramos do setor privado e até de Estados nacionais, como a concordância do próprio Estado brasileiro. Essa agenda, apresentada sem os pressupostos sociais, gera valor aos produtos e engajamento da força de trabalho.

A Globo realiza processos de seleção direcionados a mulheres, negros e LGBTQIA+. “Queremos ser cada vez mais o lugar onde todas as pessoas se encontram e, por isso, essa vaga é para você, mulher, pessoa negra, pessoa com deficiência, pessoa Trans, pessoa LGBT, pessoa de qualquer grupo minorizado que quer crescer e construir o futuro com a gente [...]”²¹.

O real aprendizado acontece quando conhecemos novas ideias, novas pessoas, novas tecnologias. Estar aberto ao outro e à diversidade é fundamental para a criatividade, para a tomada de decisões, para o crescimento. Na Globo, estimulamos a diversidade de pensamento e de representatividade. Todas as pessoas são bem-vindas nos nossos processos e nos nossos times²².

A empresa associa a diversidade à abertura para “novas ideias, novas pessoas, novas tecnologias” no contexto das relações de trabalho. Essa estratégia pode ser considerada um estímulo ao engajamento em troca de respeito às opções do profissional.

É através do engajamento que os conhecimentos da força de trabalho são cooptados, junto com as técnicas que produzem o produto em si. Informações que dizem respeito a como o trabalhador e a trabalhadora fazem e ao que sabem de suas atividades são capturadas e sistematizadas na utilização da gestão do conhecimento como forma de ampliar o capital, tema que discutiremos no próximo tópico deste artigo.

19. GLOBO adere ao Pacto Global, iniciativa da ONU que estimula práticas que promovam o crescimento sustentável e a cidadania. **Jornal Nacional**, São Paulo, 14 jul. 2022. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/10759900/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

20. Perfil da Globo no LinkedIn.

21. *Ibid.*

22. *Ibid.*



Figura 3: Banner na entrada da sede da Globoplay, Rio de Janeiro

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO CAPITAL

A relação entre conhecimento e capital nas indústrias do setor de comunicação já é antiga e duradoura. Os principais monopólios da área, nos Estados Unidos, possuem laboratórios científicos como parte de seus negócios, cujos aparelhos, cabos e outras estruturas simbolizam a importância da ciência para invenções sistemáticas que se tornam produtos e patentes²³.

Embora seja de longo tempo, há um “importante fato histórico de que a técnica se desenvolveu antes e como requisito prévio para a ciência”²⁴. Assim, a ciência “não tomou a dianteira da indústria, mas frequentemente ficou para trás das artes industriais e surgiu delas”²⁵.

O autor defende que o marco histórico dessa articulação foi a incorporação da ciência à empresa capitalista, que ocorreu na Alemanha. Em 1870, o país contava com um sistema de educação com universidades e laboratórios.

23. WU, Tim. **Impérios da comunicação**: do telefone à internet, da AT&T ao Google. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

24. BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1987. p. 138

25. *Ibid.*

A empresa Krupp mantinha laboratórios industriais que se tornaram modelos para as empresas nacionais. Os laboratórios faziam, como até hoje, parte do organograma em busca de inovação para os produtos, técnicas e metodologias de trabalho²⁶.

Na Globo, a necessidade de produção de conhecimento também não é nova. Comandada pelo mercado e pelos produtos culturais, a empresa criou, ao longo de sua história, centros, departamentos e programas de aprendizagem. Foi assim com a criação do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Computação Gráfica, em 1978, e da Divisão de Análises e Pesquisas, em 1971.

Atualmente, a importância de direitos autorais e patentes amplia a relevância da produção de conhecimento para atender aos objetivos dos negócios das plataformas. Ferramentas e soluções tecnológicas, como as plataformas Globo Sim e GloboAds, e outros microprocessos criados na resolução de problemas pelos trabalhadores e trabalhadoras da Globo são evidências da centralidade da ciência e do conhecimento em nosso estudo de caso.

A máxima de Braverman é que “a ciência é a última – e depois do trabalho a mais importante – propriedade social a converter-se num auxiliar do capital²⁷”.

Na Globo (e Globoplay), essa assistência se dá: 1) com a invenção sistemática de novos produtos, processos e serviços; 2) com a cooptação do conhecimento, do *saber* e do *fazer* executado pela força de trabalho; 3) com o conhecimento como forma de manter a ideologia, filosofia e cultura organizacional da empresa.

Com a plataformização, as exigências de conhecimentos e habilidades foram alteradas.

Isso exigiu muito investimento em novos processos e novas disciplinas de atuação. Hoje, nós temos cientistas de dados, trabalhando na área comercial, na programação, na tecnologia. Temos desenvolvedores de *software* trabalhando em várias áreas da empresa. A gente precisou adquirir e embarcar novos conhecimentos e tecnologias. Isso exigiu investimento em novas disciplinas e em novos perfis de pessoas²⁸.

Ser uma empresa do tipo *mediatech*, ou seja, de mídia e tecnologia, impõe mudanças no quadro profissional, hoje composto por um terço de trabalhadores e trabalhadoras da área de tecnologia, que executam atividades nomeadas como matriciais, fazendo parte de novos arranjos organizacionais que cumprem o papel de mediação na produção conforme o novo modelo de negócio.

Durante o processo de unificação da Globo, espaços como o *Mediatech Lab* e, posteriormente, o *Hub Digital*, foram espaços de produção e circulação de conhecimento relevantes para o êxito da plataformização, com a produção de ferramentas e responsáveis pela integração de todas as empresas de audiovisual.

Segundo uma profissional da área de gestão de conhecimento da Globo, “aproximadamente 90% do valor das empresas está associado ao conhecimento e artigos intangíveis” (informação verbal)²⁹. Ela afirma que “o conhecimento, a partir de prática e teorias, tem se tornado um dos principais ativos

26. Segundo Braverman (1987, p. 145): “assim foi até o surgimento do nazismo na Alemanha e a Segunda Guerra Mundial, em consequência da qual grande quantidade de talento científico foi desviada da Alemanha pela política racial e ideológica de Hitler, ou apropriada pelos aliados vitoriosos, que os Estados Unidos adquiriram uma base científica igual ao seu poder industrial, que antes do seu desenvolvimento dependera amplamente da exploração da ciência estrangeira. Assim foi que, apenas desde a Segunda Guerra Mundial, a pesquisa científica nos Estados Unidos, grandemente financiada pelas empresas e governo, e robustecida por mais talentos de gênio científico de todas as partes do mundo, forneceu sistematicamente o conhecimento científico utilizado na indústria”.

27. BRAVERMAN, *op. cit.*

28. RAVACHE, Guilherme. Globo aposta em algoritmos e tecnologia para manter a TV aberta viva no Brasil. **Valor Econômico**, 30 ago. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/opiniaao/guilherme-ravache/coluna/globo-aposta-em-algoritmos-e-tecnologia-para-manter-a-tv-aberta-viva-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 12 set. 2023.

29. Informação verbal retirada da apresentação “O conhecimento como catalisador da transformação digital”, feita por Lucas Muratori e Andrea Lami durante a programação virtual do TDC *Connections*, evento de tecnologia realizado no Brasil, em 1 de junho de 2022.

organizacionais e com isso, a importância de gerir esse conhecimento”³⁰ faz parte da estrutura da empresa.

A base desse raciocínio é a distinção de duas categorias principais de capital na produção de conhecimento:

- 1) capital humano³¹, que é o conhecimento individual e habilidades intrínsecas às pessoas e 2) capital estrutural que são os conhecimentos, métodos, processos, capacidade de inovação, negócios e que abarca o capital social, ou seja, a reputação, a marca, redes de relacionamentos e a cultura que a empresa representa³².

É a partir do sistema de produção toyotista (que não é homogêneo) que deriva a racionalidade neoliberal e a tendência dessa posição individualista do homem-empresa, polivalente, que deve preocupar-se com si próprio ou, no máximo, com a sua família, exercendo um tipo de gestão de capital humano. Assim como a informação e a comunicação, como estratégias para a circulação do conhecimento.

A profissional da Globo continua:

E quando a gente fala de conhecimento é importante ressaltar que é extremamente fundamental que ele seja coletado e interpretado devidamente, né? E que ele passe por esse processo de identificação, criação, retenção, disseminação e aplicação desses conhecimentos. Dessa forma, a gestão do conhecimento consiste em usar tecnologias para aprimorar processos por meio da criação, transferência e aplicação desses conhecimentos nas operações da empresa³³.

Essas etapas conferem valor ao conhecimento para a empresa na medida em que são circulantes e aplicáveis para escalar o seu impacto no processo de produção e gestão. Portanto, dependem das relações de comunicação e trabalho para gerar valor ao negócio, como podemos verificar nos programas e jornadas voltados à coletivização dos conhecimentos na área de tecnologia, para os quais a empresa tem cinco programas direcionados. São eles (informação verbal):

- 1) Academia de Tecnologia: é o programa de capacitação interna de estratégia de tecnologia, que conta com mais de 60 disciplinas, sendo 90% ofertadas pelos próprios trabalhadores e trabalhadoras da área. Dentro desta Academia, há outras específicas, como a Academia de Dados e o laboratório *DataLab*;
- 2) Comunidade de Prática Você Mais Ágil: reúne os funcionários da área de tecnologia em uma comunidade, como as de desenvolvedores e *hackerativista* no início da web, que trocavam soluções e se empenhavam em problemas comuns, com a cultura *open source*, disponibilizando informações para todos os seus membros. É uma das áreas responsáveis por assegurar a implantação de metodologias ágeis no desenvolvimento dos produtos;
- 3) *Boomerang*: é o programa de retorno de investimentos sobre participações em congressos e eventos externos. O profissional apresenta o que apreendeu para setores da empresa correlatos com o conhecimento;

30. *Ibid.*

31. Foucault (2008, p. 334) utiliza como exemplo a familiaridade entre mãe e filho para explicitar a ideia de capital humano cujo cuidado, alimentação, atenção, a escolha da escola, a dedicação para que o filho se desenvolva, o convívio entre a família é encarado como um projeto econômico em evolução, uma espécie de investimento, entre outros aspectos. Da mesma forma, o casamento e outras relações familiares são analisadas do ponto de vista de uma rede de empresas, a qual cada indivíduo é ele mesmo um empreendimento, assim como as plataformas pregam no conjunto de suas relações de trabalho. Esse homem é o “*o homo oeconomicus* é a única ilha de racionalidade possível no interior de um processo econômico” (*Ibid.*, p. 383). Isso porque, segundo essa linha de raciocínio, o mundo econômico é intotalizável. FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008. p. 334-338.

32. Informação verbal retirada da apresentação “O conhecimento como catalisador da transformação digital”, feita por Lucas Muratori e Andrea Lami durante a programação virtual do *TDC Connections*, evento de tecnologia realizado no Brasil, em 1 de junho de 2022.

33. *Ibid.*

- 4) *Fishball*: tem esse nome por conta da sala tipo “aquário”, na qual os trabalhadores e as trabalhadoras ingressam para participar de discussões e promover diálogos, trocas de experiências de “forma livre e transparente” (informação verbal);
- 5) *Você na nuvem*: é o programa de migração de antigos sistemas e plataformas para as diversas nuvens utilizadas no processo de produção. Conta com treinamentos em diferentes eixos, como o desenvolvimento de tecnologias *cloud*, em que o profissional recebe certificação como estímulo e reconhecimento pela participação.

O hub digital é responsável por atividades de formação de diversos níveis:

Tem curso muito profundo, muito técnico, que vai pegar 3% da organização ou 1% e tem capacitação que é para todo mundo. Por exemplo, vou pegar uma palestra sobre o Pantanal e vou dizer *como os dados ajudam a formatar uma novela para todo mundo*. Aí é uma palestra de sensibilização sobre o tema. Ninguém aprende dados ali, mas todo mundo entende como é a aplicação do dado de um negócio e o que eu posso fazer no dia a dia e para pegar no mindset e orientar para dados³⁴.

De acordo com o nosso Entrevistado 4, da direção de tecnologia de produtos digitais, as relações de comunicação são como um espaço de troca para temas que a empresa decide não agrupar, ou seja, formalizar um arranjo organizacional de trabalho em torno de um assunto ou problema. Ele descreve esses espaços como “células muito autônomas” onde “as pessoas se juntam para discutir um tema específico nas guildas, que lembram as guildas de artesãos de antigamente”³⁵. As guildas reúnem profissionais e especialistas de dentro e fora da empresa. Na prática:

Aí se juntam para discutir um tema, discutem, decidem. vamos para esse lado, e todo mundo volta para seus lugares e implementa aquele princípio. Parece muito orgânico, mas é um processo e a gente está muito preocupado com a pessoa, a lógica é que a pessoa bem colocada, a pessoa com propósito, a pessoa conhecendo o processo e com autonomia, o resto é consequência de todos esses fundamentos³⁶.

As plataformas da empresa também são “a maior parte dos nossos laboratórios. São os ambientes em que isso acontece é dentro dos nossos sites”³⁷. São espaços virtuais que comportam processos de aprendizagem realizados presencialmente. A presença no mesmo ambiente físico é “considerada importante para troca, para quem está aprendendo, é muito mais eficiente”³⁸.

A situação de concorrência entre diferentes tipos de plataformas, cujas atividades de trabalho são parecidas com as exigidas pela Globo, como Magazine Luiza e Prime Video, faz com que determinadas profissões sejam mais demandadas pela situação do mercado. A carreira de dados, por exemplo, é demandada por tipos de negócios variados, o que a faz ser “carreira difícil

34. Informação verbal de Entrevistado 2 em SILVA, op. cit., p. 238.

35. *Ibid.*, informação verbal de Entrevistado 4.

36. *Ibid.*

37. Informação verbal de Entrevistado 4 em SILVA, op. cit., p. 238.

38. *Ibid.*, p. 240.

de você conseguir no mercado porque ainda são poucos profissionais para a demanda que todas as empresas resolveram ter ao mesmo tempo”³⁹.

O modo de contratação mundial que as empresas realizam representa uma desvantagem competitiva. Por isso, a empresa tem uma linha de produção voltada para os profissionais de tecnologia, como o site e *videocast* Globotech, participa de congressos e eventos como o TDC e estimula a formação e disponibilização de conhecimento.

Ademais, há o problema quanto às profissões que se transformaram ou estão em meio às mudanças para responder à lógica da datificação. É o caso de profissionais da área de *marketing* e tecnologia, agora nomeados como *MarTech*. O analista *martech* sênior precisa dominar as configurações técnicas de plataformas de outras empresas, como “Salesforce Marketing Cloud, WhatsApp e UrbanAirship”⁴⁰.

A entrevistada 3, da direção de recursos humanos, descreve como consegue resolver esses casos em que há uma hibridização de atividades de trabalho que são requeridas no processo de datificação:

Eu realmente não encontro porque ele não é necessariamente um perfil de desenvolvedor por tecnologia e também não é um perfil de *marketing*, ele é um perfil meio híbrido. Então, o que a gente tem visto muito são esses novos perfis aparecendo para a nossa necessidade do dia a dia e eu acabo tendo dificuldade de trazer gente do mercado. Eu acabo investindo muito na informação interna e, para essas áreas mais específicas, eu trago uma quantidade de estagiários maior porque aí eu meto o treinamento para esse cara. Esse cara vai se treinando do que a gente efetivamente precisa e quando eu tenho uma vaga eu vou lá e trago esse cara para dentro da empresa⁴¹.

Esse ambiente do mundo do trabalho faz com que a Globo busque se diferenciar no cenário brasileiro para atrair tanto o perfil mais jovem quanto o sênior, que, embora exija um alto salário, traz experiência e conhecimento. O desafio, segundo a Entrevistada 3, é atrair “essa pessoa que quer fazer carreira aqui dentro, ou mesmo que não faça carreira, mas que fique com a gente um tempo suficiente pra gente poder *sugar todo o conhecimento* dessas pessoas”⁴².

A gestão de conhecimento combina esse ato de sugar com o controle do trabalho em diferentes esferas da Globo. Além da formação voltada à tecnologia, há ações como as Academias de outras áreas, laboratórios e programas. O objetivo da área da gerência de desenvolvimento e aprendizagem é “facilitar a transformação da liderança para que sejam reconhecidos como exemplos de cultura, de gestores de negócios e de pessoas”⁴³.

A concepção da gerência de desenvolvimento e aprendizagem sobre a formação e apreensão do conhecimento é que ele se dá 70% nas atividades práticas cotidianas do trabalho, e outros 20% e 10% são direcionados pelo trabalho da área. “Toda iniciativa que eu fizer eu quero fomentar o orgulho Globo, despertar o desejo das pessoas, o autoconhecimento, valorizar vivências e trocas, ter ritos de passagem e reconhecimento e investir em parceiros de áreas reconhecidas”⁴⁴.

39. Informação verbal de Entrevistado 3 em SILVA, op. cit., p. 239.

40. Perfil da Globo no LinkedIn.

41. Informação verbal de Entrevistado 3 em SILVA, op. cit., p. 241.

42. *Ibid.* Antunes (2015, p. 54) descreve esse ato de sugar o conhecimento do trabalhador como: “O estranhamento próprio do toyotismo é aquele dado pelo “envolvimento cooptado” (aspas do autor) que possibilita ao capital apropriar-se do saber e do fazer do trabalho. Cf. ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2015.

43. Informação verbal de Entrevistado 3 em SILVA, op. cit., p. 241.

44. Informação verbal de Entrevistado 3 em SILVA, op. cit., p. 241.

A gramática usada pela trabalhadora que entrevistamos ameniza as contradições entre capital e trabalho, conforme o deslocamento do discurso neoliberal para ampliar o engajamento da força de trabalho. Palavras como líder, liderança, colaborador gravitam ao lado de *coaching*, *agile team*, *squad* e das nomenclaturas que representam as hierarquias, como coordenação, especialista, analista, gerente, diretor e *comex* (comércio exterior).

O modelo de liderança construído pela Globo advoga que ela “olhe para o bem-estar, interesse e necessidades de todo o ecossistema e não de si próprio ou de poucos”⁴⁵. A liderança não é relacionada a uma função ou responsabilidade determinada, mas diz respeito a uma postura profissional que agrega valor aos processos com resolutividade, agilidade, engajamento e compromisso com toda a empresa. Essa exigência de valores esmaece as relações de trabalho e enaltece as relações de comunicação, porque são mais requeridas na estruturação da empresa, dividida por muitas atividades e operações.

No plano de trabalho (ou portfólio, como a nossa entrevistada descreve), ele é composto por ações pontuais nas áreas, rituais de transição, *coaching*, mentoria, treinamento internacional em parceria com universidades, academias de áreas, além da Academia digital. A Entrevistada 2 defende que, mais do que cursos, a sua área oferece “experiências de valor” que representam: “aprendizagem de dentro pra fora; jornadas individualizadas e personalizadas”; “para gerar mudança de *mindset* e comportamento é preciso *sentir*”; “espaços coletivos de troca e confiança; soluções de desafios e projetos junto à sociedade e parcerias com instituições de impacto”⁴⁶.

Ainda de acordo com a profissional da área de desenvolvimento e aprendizagem:

Eu tenho *coaching*, eu tenho programa de mentoria pontual, eu tenho programa de mentoria, que é contextual da empresa, que contempla 160 pessoas agora, treinamento, então, eu tenho as programações nas áreas. Então, uma área específica pode me mandar uma programação para formação de primeira liderança. Então, estou investindo nos coordenadores, então, é assim, tem algumas demandas pontuais, dentro dos estúdios eu estou com uma demanda pontual para os roteiristas, diretores e produtores. Estou formando lideranças lá dentro. E eu tenho a academia de liderança aqui dentro, a academia de lideranças com os temas elencados foram: segurança psicológica, mercado de mídia, *ESG*, *P&L* e inteligência emocional.

Embora exista a gerência de desenvolvimento e aprendizagem, a produção e gestão de conhecimento são feitas de forma descentralizada por razões econômicas e de agilidade. Nesse contexto, há sete academias que são classificadas como técnicas porque são “academias na ponta, que você vai fomentar a aprendizagem técnica das áreas”⁴⁷. Há centros de aprendizagem e outros programas.

Um exemplo de academia existente antes da plataformização da empresa e que permanece é a de entretenimento, responsável pela construção de cenários, figurinos e outros materiais. A Entrevistada 3, da área de recursos humanos,

45. *Ibid.*

46. Informação verbal de Entrevistado 2 em SILVA, *op. cit.*, p. 242.

47. *Ibid.*

apresenta as Academias Globo que apoiam o “desenvolvimento de carreiras”, como a de “conteúdo e entretenimento”.

As demandas de conhecimento são identificadas dentro e fora da empresa, principalmente no mercado que, segundo o ideário neoliberal, deve orientar os planos individuais como local de aprendizagem e adaptação permanente, onde as oportunidades se revelam também individualmente⁴⁸.

São realizadas escutas internas, diálogos com especialistas em educação e empresas de mercado para verificar as tendências acerca das ocupações, organização, produtos e modelos de negócios. Segundo a profissional da empresa, essas informações estão no ambiente mercadológico. “Eu não sou quem dita tendência, eu vou ao mercado e vejo o que é que tem de tendência acontecendo, trago para cá e experimento”⁴⁹.

Nesse processo de absorção dos movimentos do mercado, a área é compreendida como um hub de conexão com relações internas e externas.

Para cada projeto eu tenho um parceiro na área. A gente é uma área de parceria e eu contrato muito consultoria de aprendizagem de mercado, e aí eu vou ver o que tem de mais novo no mercado, o que é importante, então, por exemplo, conteúdo de gerente, a gente foi buscar um parceiro e a gente foi para a Fundação Cabral. No conteúdo de formação de liderança e para coordenadores, a gente foi pra Coppead [Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro] (13:28), para rever a estratégia da área, a gente está com a *Accenture*, para comunicação não violenta, a gente está com uma mulher, super pequeninha, mas que manda bem pra caramba no tema [...]⁵⁰.

Esses exemplos mostram que a Globo se relaciona e mantém em sua cadeia empresas e instituições de diferentes portes e finalidades, como já apontamos na análise da cadeia de produção de valor.

A avaliação do processo de aprendizagem é feita como se ele mesmo fosse um produto, em que “cada pessoa aqui do time, ela é como se fosse um gestor de produto, então, todo mundo tem um produto ao qual ela responde”⁵¹. Ademais, esse processo conta com avaliação de cada treinamento, acompanhamento dos indicadores e o compartilhamento com outras áreas, como a de recursos humanos.

Outra forma de aferição é o impacto na transferência de tecnologia entre o quadro de trabalhadores e trabalhadoras, com vistas aos objetivos imediatos das linhas de negócios. Os treinamentos das equipes da Globo aceleraram “a adoção de tecnologia *cloud* (Google Cloud) e de aprendizado de máquinas”⁵². A empresa criou formas para aferir a tangibilidade de determinado conhecimento com o impacto que ele tem nos produtos e no retorno financeiro.

48. Desse modo, a concepção de uma realidade total e irreconhecível justifica a alienação, já que o sujeito é atomizado e individualizado, sem mediações políticas, sociais e culturais. Dessa maneira, o sujeito empreendedor é formado pelo próprio mercado, que age como construtor e disciplinador ao contar com mecanismos mais acessíveis de informação e comunicação através dos preços, pelos quais os “indivíduos vão poder coordenar suas ações” (Foucault, 2008, p. 144).

49. Informação verbal de Entrevistado 2 em SILVA, op. cit., p. 240.

50. Ibid.

51. Ibid.

52. Informação verbal do TDC Connections, 2022.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias discursivas para buscar o engajamento e fazer com que os trabalhadores “vistam a camisa” da empresa demonstram que há uma intencionalidade para extrair o máximo da força de trabalho. A dupla engajamento e conhecimento atua conjuntamente. O conhecimento amplia o engajamento e vice-versa, isso porque a produção de conhecimento é feita através das relações de comunicação e trabalho, como fica evidente no exemplo das “guildas” e “aquários”. A noção de coletividade e a circulação dos conhecimentos através desses espaços geram a noção de pertencimento e necessidade. Além disso, o discurso “juntos para fazer história” evidencia o sujeito coletivo.

A Globo e sua plataforma de streaming contam com programas, jornadas, ações individuais e pontuais, treinamento internacional, laboratórios, centros de aprendizagem, Academias Globo direcionadas para as áreas técnicas, além de “guildas”, relações de comunicação que cumprem o papel de estimular a circulação de informação e conhecimento para ampliar o valor dos processos e produtos. Esses espaços são essenciais para o modelo de negócio das plataformas, para acompanhar a evolução entre e dentro das ocupações e coordenar as operações, micro serviços e atividades de trabalho dentro da complexa teia de valor (em que constam desde as *big techs* [maiores empresas de plataformas] até o capital financeiro; plataformas no geral).

Vimos como o hub digital é um exemplo de novo espaço de trabalho característico da plataformização da Globo, em que fazem parte diferentes áreas para produzir uma solução de negócio e que é orientada pela datificação.

Neste sentido, é determinante indicar que os ambientes e locais que sistematizam os conhecimentos do trabalho também cumprem a função de controle e buscam uniformizar as atividades, mesmo sendo inéditas e tensionadas pela formação social, cultural e ideológica do sujeito que trabalha.

É importante destacar que o discurso da empresa visa mobilizar o engajamento dos trabalhadores e trabalhadoras acerca dos conceitos de nação, brasilidades, tecnologia e “desenvolvimento sustentável”, com a adoção do programa de ODS da ONU, e restitui um conjunto de ideias e valores que vai além da empresa, mas de uma visão de mundo liderada pela lógica do capital.

Por fim, fica evidente que o engajamento e o conhecimento cumpriram o papel de catalisadores da transformação da Globo e aceleraram o processo de implantação das plataformas e da datificação. O poder do conhecimento em nossa época é um capítulo ou um artigo à parte, visto que as patentes cumprem função essencial nesta etapa do capital.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2015.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- ENGAJAMENTO. *In*: Oxford Language. Disponível em: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/engagement>. Acesso em: 7 maio 2023.
- FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.
- GLOBO adere ao Pacto Global, iniciativa da ONU que estimula práticas que promovam o crescimento sustentável e a cidadania. **Jornal Nacional**, São Paulo, 14 jul. 2022. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/10759900/>. Acesso em: 25 abr. 2023.
- GLOBO [Página LinkedIn]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/globo/posts/>. Acesso em: 18 maio 2023.
- GROHMANN, Rafael. A Noção de Engajamento: sentidos e armadilhas para a pesquisa em comunicação. **Revista FAMECOS**, v. 25, n. 3, ID29387, 2018. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2018.3.29387>
- OBJETIVOS de Desenvolvimento Social. **Nações Unidas Brasil**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 25 abr. 2023.
- PINTO, Álvaro Vieira. **O conceito de tecnologia**. Rio de Janeiro: Contraponto. 2005. v. 1.
- RAVACHE, Guilherme. Globo aposta em algoritmos e tecnologia para manter a TV aberta viva no Brasil. **Valor Econômico**, 30 ago. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/opiniaao/guilherme-ravache/coluna/globo-aposta-em-algoritmos-e-tecnologia-para-manter-a-tv-aberta-viva-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 12 set. 2023.
- SILVA, Ana Flávia Marques. **Uma Só Globo**: o papel da Globoplay na plataformização da empresa brasileira de comunicação. 2024. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) — Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024. <https://doi.org/10.11606/T.27.2024.tde-02072024-120927>
- SRNICEK, Nick. **Platform capitalism**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.
- VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; WAAL, Martijn de. **The Platform Society**. Oxford: Oxford University Press, 2018.
- WU, Tim. **Impérios da comunicação**: do telefone à internet, da AT&T ao Google. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.