

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

ANA FLÁVIA MARQUES DA SILVA

Uma só Globo: o caso da Globoplay na plataformização da empresa brasileira de comunicação

São Paulo

2024

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA
COMUNICAÇÃO

ANA FLÁVIA MARQUES DA SILVA

Uma só Globo: o caso da Globoplay na plataformização da empresa brasileira de
comunicação

Versão Original

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Linha de Pesquisa Comunicação, redes e linguagens: objetos teóricos e empíricos, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência para a obtenção do Título de Doutora em Ciências da Comunicação.
Orientadora: Profa. Roseli Figaro

São Paulo
2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Silva, Ana Flávia Marques da
Uma Só Globo: o caso da Globoplay na plataformização
da empresa brasileira de comunicação / Ana Flávia Marques
da Silva; orientadora, Roseli Figaro. - São Paulo, 2024.
277 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em
Ciências da Comunicação / Escola de Comunicações e Artes
/ Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão original

1. Globo. 2. Globoplay. 3. plataformas de comunicação
e trabalho. 4. plataforma de streaming. 5. empresas de
comunicação. I. Figaro, Roseli. II. Título.

302.2

CDD 21.ed. -

SILVA, A. F.M. Uma Só Globo: o caso da Globoplay na plataformização da empresa brasileira de comunicação. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

Aprovada em:

Banca examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Este espaço na tese demonstra que a labuta da pesquisa é ao mesmo tempo solitária e coletiva. Os agradecimentos têm o sentido de reconhecer o apoio e contribuição que nos estimularam a concluir esse processo em meio a uma verdadeira luta em defesa da Ciência, Tecnologia e Educação. Isto porque se deparar com demissões de professores universitários, encerramento de cursos de mestrado e doutorado e a plataformização da educação superior durante a realização da pesquisa, convenhamos, não é muito estimulador para o trabalho do pesquisador discente.

Então, por que agradecemos? Ou melhor, por que continuamos a pesquisa? Porque a Ciência é essencial para a sociedade. Fazemos pesquisa para melhor compreender e mudar o mundo, transformando-o em um lugar melhor para a maioria do povo. Agradeço por ter pessoas ao meu lado que comungam desta função da Ciência e da Educação.

Vejo esta motivação em minha orientadora, Roseli Figaro, reconheço a sua contribuição para a minha formação como pesquisadora e pessoa. As medidas de isolamento da pandemia nos dois primeiros anos deste estudo me fizeram sentir muita falta das trocas presenciais que fazíamos desde as aulas da graduação até nos cafezinhos em que conversávamos sem parar animadas com os andamentos de nossas investigações. Esta tese existe porque ela é uma entusiasta da vida e do Brasil.

Assim como o Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho, criado por ela, que proporciona a arte do encontro de uma rica mistura de pesquisadores tão bem coordenada. Agradeço pela acolhida desde 2016, momento em que o país enfrentava a instabilidade de suas instituições e considero a contribuição de cada intercâmbio de opiniões e *insights* coletivos. Aproveito para agradecer à Camila e ao Jamir, amigos que o mestrado me deu e que foram companheiros até a reta final do doutorado, dando pistas que seremos sempre parceiros na vida, e à Daniela, cuja pandemia nos privou da camaradagem universitária, mas mesmo assim me enviava mensagens de estímulo em momentos difíceis da elaboração tese. Do mesmo modo, Fernando, Janaina, Guto e Naiana que me auxiliaram nas outras pesquisas de nosso grupo.

Agradeço aos amigos e amigas do Instituto Lula, que mesmo em meio ao doutorado, me elegeram como Diretora de América Latina e África e ainda assim respeitaram os momentos que exigiam concentração na tese. Reconheço o apoio do Paulo Okamoto e o encantamento cotidiano no compartilhamento de um projeto para o Brasil. Aproveito para agradecer aos colegas da Fundação Perseu Abramo pelo trabalho, discussões de políticas públicas e debates sobre a situação do povo brasileiro.

Em algumas situações fatigantes, o pensamento de ser a única pessoa com ensino superior da minha família me ajudou encarar o trabalho, ficar horas a fio sentada e descortinar o caminho da tese. Por isso, quero registrar o reconhecimento à minha mãe, Gesana, por ser sempre exemplo de garra e determinação. A lembrança de minha mãe, solteira quando sustentava três filhas sozinha, chegava do trabalho cansada e mesmo assim conseguia estudar, foi uma memória que me deu força para continuar a pesquisa. Agradeço às minhas irmãs, Andréia, Adriana e Isabelly, meu sobrinho João Victor e meu padraсто Wagner por terem compreendido minhas ausências e me estimulado a ficar dedicada.

Agradeço ao meu companheiro de vida, Marcelo Cardia, pela retaguarda incansável, carinho e ternura em diversas formas (como bilhetes espalhados pela casa com palavras amorosas de estímulo e foco), mas principalmente pelo conhecimento e fé que tem no Brasil.

É essencial reconhecer também o árduo trabalho dos funcionários, professores e estudantes do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes e o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES).

Do mesmo modo, é necessário destacar o papel da Milana, do Globo Universidades, por ter se sensibilizado com o meu apelo em meio à pandemia para compreender a reestruturação da Globo e fortalecer a produção científica brasileira. Assim como, agradeço e destaco a contribuição inestimável dos entrevistados e entrevistadas para a formulação do nosso estudo.

RESUMO

SILVA, A. F.M. Uma só Globo: o caso da Globoplay na plataformização da empresa brasileira de comunicação. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

Esta tese estuda o processo de plataformização da maior empresa brasileira de comunicação: a Globo Comunicação e Participações (GCP). Através da metodologia do estudo do caso (Yin, 2019) de sua plataforma de *streaming*, a Globoplay, da combinação de técnicas e da coleta de informações de diferentes fontes, buscamos descrever os principais aspectos que foram modificados pela lógica da datificação no processo de produção deste tipo de indústria cultural nacional. Com o apoio teórico-metodológico do método materialista dialético, a mobilização de conceitos da sociologia, da geografia, da abordagem da linha da economia política da comunicação, somado à conceitualização do binômio comunicação e trabalho (Figaro, 2008), o percurso da pesquisa foi constituído pelas fases: a) historicização das plataformas para identificação das bases originárias desta infraestrutura, a partir da análise das crises do capital de 1970, 2000 e 2008 e o legado de cada um destes acontecimentos no regime atual das plataformas; b) teorização acerca das plataformas por meio de cotejamento dos conceitos elaborados por diferentes áreas da ciência para reconhecer as categorias reincidentes e a formulação da concepção teórica de plataformas de comunicação e trabalho como forma de operacionalizar o nosso objeto durante a trajetória da pesquisa - a moldura desta etapa é a plataformização de setores dinâmicos do capital; c) a sistematização e a explicitação da reestruturação produtiva da Globo, cuja centralidade assumida é a do modelo de empresa plataforma e do uso dos dados da audiência no processo de planejamento, produção, circulação e divulgação de seus produtos; d) a interpretação e a consolidação dos elementos estruturais que qualificam as mudanças na empresa. Como resultado, demonstrou-se que a comunicação, sobretudo nos momentos de abalo do sistema capitalista, é responsável por inovações na geração de valor ao capital. As plataformas assumem centralidade na nova planta produtiva da Globo e conformam a cadeia de produção de valor que, em nosso tempo, é mais complexa por atuar em rede com sentidos verticais e horizontais. Essa reestruturação se dá em meio ao sistema comandado pelas plataformas estruturais, mas também conta com outras setoriais, cujo objetivo é garantir a função primordial de geração de dados pelos usuários finais. Diante deste cenário, a Globo ampliou a produção de produtos e serviços digitais. Esta transfiguração reflete na criação de novos arranjos espaciais e organizacionais (Santos, 2006), na exigência de novos saberes, conhecimentos e habilidades profissionais e também tensiona as fronteiras entre as empresas globais e nacionais, assim como provoca instabilidades e alterações na divisão sociotécnica do trabalho de nossa época. Evidenciou-se ainda as modificações no uso da infraestrutura para suportar o uso dos dados; as inferências dos dados atuam no fluxo não linear da programação disponível na Globoplay e em cada etapa da produção, especificamente nos produtos audiovisuais das áreas de jornalismo, entretenimento, esportes e no serviço de radiodifusão. Por fim, ao mesmo tempo em que a empresa busca se fortalecer como a principal produtora de conteúdo no país e na América Latina, ela também se posiciona perante o mercado como a detentora dos dados de sua audiência no Brasil.

Palavras-chave: Globo, Globoplay, plataforma de *streaming*, plataformas de comunicação e trabalho, plataformização, empresas de comunicação.

ABSTRACT

SILVA, A. F.M. Only one Globo: the case of Globoplay in the platformization of the Brazilian communications company. Thesis (Doctorate in Communication Sciences) - School of Communications and Arts, University of São Paulo, São Paulo, 2024.

This thesis studies the platformization process of the largest Brazilian communications company: Globo Comunicação e Participações (GCP). Through the case study methodology (Yin, 2019) of its streaming platform, Globoplay, the combination of techniques and the collection of information from different sources, we seek to describe the main aspects that were modified by the logic of datafication in the production process of this type of national cultural industry. With the theoretical-methodological support of the dialectical materialist method, the mobilization of concepts from sociology, geography, the approach of the political economy of communication, added to the conceptualization of the binomial communication and work (Figaro, 2008), the research path was consisting of the phases: a) historicization of the platforms to identify the original bases of this infrastructure, based on the analysis of the capital crises of 1970, 2000 and 2008 and the legacy of each of these events in the current platform regime; b) theorization about platforms through comparison of concepts developed by different areas of science to recognize recurring categories and the formulation of the theoretical conception of communication and work platforms as a way of operationalizing our object during the research trajectory - the frame of this stage is the platformization of dynamic sectors of capital; c) the systematization and explanation of Globo's productive restructuring, whose assumed centrality is the platform company model and the use of audience data in the process of planning, production, circulation and dissemination of its products; d) the interpretation and consolidation of the structural elements that qualify changes in the company. As a result, it was demonstrated that communication, especially in moments of upheaval in the capitalist system, is responsible for innovations in generating value for capital. The platforms assume centrality in Globo's new production plant and shape the value production chain which, in our time, is more complex as it operates in a network with vertical and horizontal directions. This restructuring takes place within the system controlled by structural platforms, but also includes other sectors, whose objective is to guarantee the primary function of data generation by end users. Faced with this scenario, Globo expanded the production of digital products and services. This transfiguration reflects the creation of new spatial and organizational arrangements (Santos, 2006), the demand for new knowledge, knowledge and professional skills and also tensions the boundaries between global and national companies, as well as causing instabilities and changes in the socio-technical division of work of our time. Modifications in the use of infrastructure to support the use of data were also highlighted; data inferences act on the non-linear flow of programming available on Globoplay and at each stage of production, specifically on audiovisual products in the areas of journalism, entertainment, sports and the broadcasting service. Finally, at the same time that the company seeks to strengthen itself as the main content producer in the country and in Latin America, it also positions itself in the market as the holder of its audience data in Brazil.

Keywords: Globo, Globoplay, *streaming* platform, communication and work platforms, platformization, communication's companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de formulação do conhecimento na tese	20
Figura 2 Qr Code que consta nas mesas do Globoplay	26
Figura 3 - Custos de construção de cabos submarinos, 1998–2016.....	50
Figura 4 - Mapa Mundial dos cabos submarinos.....	51
Figura 5 - Unicórnios por região mundial	59
Figura 6 - Valor da Empresas.....	59
Figura 7 - Foto de tabela com marcas mais valiosas do mundo	60
Figura 8 - Tipos de plataformas de CODAGNONE; BIAGI; ABADIE.....	71
Figura 9 Tipos de plataformas por De Stefano V. and Aloisi A	73
Figura 10 Ecossistemas combinados de mídia social e parceiros intermediários de audiência de Helmond	85
Figura 11 - Foto print do site da AWS.....	87
Figura 12 - Mediatech - Print Live Vem pra Globo	100
Figura 13 - Foto Print GShow	105
Figura 14 - Sede da Globoplay	108
Figura 15 - Profissional faz reunião online da sede da Globoplay	109
Figura 16 - Anúncio da Globosat na edição impressa do Meio e Mensagem.....	112
Figura 17 - Anúncio sobre o uso de dados na Globo	113
Figura 18 - Organograma da Relação de empresas expostas por Possebon (2002, p.95-96-97)	128
Figura 19 - Fluxograma do grupo Globo em 2005	129
Figura 20 - Organograma de 2017 do Grupo Globo	131
Figura 21 - Organograma Globo 2019 – Marco da plataformização da empresa	133
Figura 22 - Organograma 2021 – A gestão da Globo como mediatech.....	135
Figura 23 - Organograma diretorias do Grupo Globo (2024)	136
Figura 24 - Empresas do Grupo Globo	137
Figura 25 – Print Mapeamento da Globo de pontos D2C	149
Figura 26 - Print de tela -Protótipo de plataforma de anúncios Globo.....	149
Figura 27 - Print de tela Segmentação do Usuário.....	158
Figura 28 - Grafo do usuário da Globo	159
Figura 29 - Tipos de camadas do CDN da Globo.....	165
Figura 30 - Mapa - Rede Distribuição de Conteúdo (CDNs) da Globo.....	166
Figura 31 - Home do Globo.com de 2000.....	169
Figura 32 - Home do Globo.com em 2003	169
Figura 33 - Print de tela evidência do efeito da geolocalização	174
Figura 34 - Apresentação do catálogo da Globoplay	177
Figura 35 - Print de tela Ação Ifood BBB 24.....	182
Figura 36 - Print de tela Publicidade 3.0.....	185
Figura 37 - Gráfico – Velocidade média de download da Banda Larga (em Mbps)	187
Figura 38 - Setor Audiovisual: Cadeia de Valor Tradicional	188
Figura 39 - Setor audiovisual: movimentações na cadeia de valor.....	188
Figura 40 - Cadeia de produção de valor da Globoplay	191
Figura 41 - Teia de produção de valor	192
Figura 42 - Sede física da Globoplay	199
Figura 43 - Sede da direção de Produtos e Serviços Digitais da Globo	200

Figura 44 - Instalação da sede física da Globoplay, Rio de Janeiro.....	231
Figura 45 - Print de tela Reclamações do Globoplay no X	232
Figura 46 - Banner na entrada da sede da Globoplay, Rio de Janeiro.....	234

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento financeiro de empresas de plataforma.....	60
Tabela 2 - Entrevistas realizadas.....	107
Tabela 3 - Códigos e justificativas da análise NVivo.....	114
Tabela 4 - Vagas divulgadas no perfil da Globo no LinkedIn	115
Tabela 5 - Profissão analista de conteúdo na Globo	121
Tabela 6 - Profissões da Globo que contém “dados” no título.....	121
Tabela 7 - Vagas da área de publicidade da Globo.....	122
Tabela 8 - Eventos da Google que coletam dados	153
Tabela 9 - Catálogo da Globoplay	176
Tabela 10 - Profissões e principais atividades relacionadas à infraestrutura.....	206
Tabela 11 - Profissões e principais atividades de trabalho relacionadas à análise de dados	209
Tabela 12 - Exemplos de profissões e principais atividades de publicidade	214
Tabela 13 - Exemplos de profissões relacionados à produção e empacotamento dos produtos digitais	216
Tabela 14 - Agile Team Coach e suas principais atividades de trabalho.....	225
Tabela 15 - Diagrama kanban de trabalho e seu progresso de estágio em estágio	227
Tabela 16 - Diagrama kanban de trabalho e seu progresso de estágio em estágio com nove projetos/produtos.....	228
Tabela 17 - Diagrama kanban de trabalho e seu progresso de estágio em estágio 2	228

SUMÁRIO

Introdução	14
Capítulo I – Historicização das plataformas	31
1 - A categoria crise como linha de historicização	31
1.1 – O legado da crise de 1973 para as plataformas	37
1.1.2 A origem da flexibilidade das plataformas	42
1.1.3 Traços do toyotismo presentes nas plataformas	45
1.2 O legado da crise da bolha para as plataformas	48
1.3 O legado da crise de 2008 para as plataformas	54
Capítulo II - As plataformas de comunicação e trabalho	66
2.1 A teorização das plataformas	68
2.3 As plataformas de comunicação e trabalho	76
2.4 As plataformas de comunicação remodelam a cadeia de valor	79
2.4.1 A teia de valor das empresas de plataformas	84
2.4.2 A cadeia de exploração do trabalho	89
Capítulo III - As plataformas de <i>streaming</i> e o conceito mediatech	93
Capítulo IV - A Globoplay e a pesquisa de plataformas	103
3.1. A Globoplay como estudo de caso	103
3.1.2 A combinação de técnicas e métodos	106
Capítulo V - A Globoplay e a plataformização da Globo	125
5.1 Duas empresas chaves na plataformização da Globo	138
5.2 O uso de dados na Globo.....	143
5.3 A infraestrutura dos dados na Globo	160
5.3 A Globoplay e seus produtos.....	167
5.4 Catálogo da Globoplay	175
5.5 A cadeia de produção de valor da Globo.....	185
5.6 O olhar do trabalho.....	194
5.6.1 A organização do trabalho na Globoplay.....	196
5.6.2 A diminuição dos postos de hierarquia.....	197
5.6.2 Hub digital e Hub de operações de conteúdo.....	201
5.6.3 Metodologias de organização do trabalho	223
5.6.4 O engajamento na Globo	229
5.6.5 A gestão do conhecimento como capital	234
Considerações finais	243
Referências Bibliográficas	256

Introdução

Esta pesquisa tem como objeto a reestruturação da maior empresa brasileira de comunicação. A pergunta que guia o trajeto de nosso estudo é como a empresa de comunicação tem se transformado ao implantar as plataformas de comunicação e trabalho como aspecto principal de sua nova planta que busca atender a lógica da datificação. Apoiamo-nos em três hipóteses principais: 1) a comunicação está no centro das transformações do processo produtivo; 2) a plataformização da empresa de comunicação contribui detidamente para alterar a divisão sociotécnica do trabalho na cadeia da indústria cultural; 2) conseqüentemente, novos enquadramentos profissionais, técnicas e espaços de trabalho são acionados e estruturados a partir das relações de comunicação e trabalho.

Para fazer esse percurso, selecionamos como caso a Globoplay, empresa subsidiária da Globo Comunicação e Participações S/A. Fundada em 2015, é uma plataforma de vídeos on demand (sob demanda) e tem ganhado centralidade no posicionamento estratégico da empresa com a finalidade de responder às mudanças do consumo de produtos audiovisuais e acompanhar as inovações tecnológicas do setor.

Desde a primeira exibição do seu próprio serviço de *streaming*, em 2007, a *Netflix* mudou paradigmaticamente o consumo de produto audiovisual no Brasil. Com a alteração da percepção de tempo e espaço provocada por uma reconfiguração do trabalho e novas técnicas, além de haver mais produções disponíveis devido ao modelo da televisão a cabo. O fluxo não linear da plataforma permitiu ao telespectador escolher o que e quando consumir os vídeos. Esse é um exemplo de que as inovações correspondem às necessidades da sociedade de nossa época.

A plataforma de *streaming* norte-americana começou a operar no Brasil em 2011 e em 2015 anunciou a primeira produção brasileira. Concorrente direta da Globoplay, a *Netflix* também é reconhecida por ter ensinado ao público brasileiro como funcionava a nova forma de assistir audiovisual. Nas palavras de um diretor da empresa nacional, “foi bom que a concorrência chegou antes para ensinar ao público brasileiro o que é *streaming*, pois agora não precisamos gastar um centavo para mostrar às pessoas como ele funciona”. (Sacchitiello, 2019).

Em 2015, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios (Pnad)¹ 32,5 (trinta e três milhões e quinhentos mil) milhões de domicílios possuem computador e, desses,

¹ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/condicoes-de-vida-desigualdade-e-pobreza/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de- Acesso em 10/2/2024>
[domicilios.html&sa=D&source=docs&ust=1713195103418739&usg=AOvVaw11zuTGVEGum106C9PrcIhF](https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/condicoes-de-vida-desigualdade-e-pobreza/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?sa=D&source=docs&ust=1713195103418739&usg=AOvVaw11zuTGVEGum106C9PrcIhF)

28,2 (vinte e oito milhões e duzentos mil) milhões tinham acesso à internet. Segundo a edição de 2015 do Observatório Ibero-americano de Ficção Televisa (Obitel), no ano em que foi criada a Globoplay, os brasileiros dedicavam “36% (trinta e seis por cento) do tempo diário de consumo de vídeos a esses conteúdos”, o que faz com que o país “possuísse o consumo de VoD (vídeo sob demanda) acima da média global”. (Lopes; Greco, 2016, p. 142).

Oito anos após este cenário, em 2023, conforme a pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2023², 84% (oitenta e quatro por cento) da população (cerca de 156 (cento e cinquenta e seis) milhões de pessoas) acessaram a internet nos três meses anteriores à pesquisa. Dentre esse universo, 99% (noventa e nove por cento) conectam via aparelho celular e 58% (cinquenta e oito por cento) acessam através da televisão.

Entre as práticas culturais mencionadas na pesquisa, 45% (quarenta e cinco por cento) assistem a vídeos por meio de serviço de assinatura. “Sites ou aplicativos de compartilhamento de vídeos seguem como as principais plataformas de acesso a esse tipo de conteúdo na internet, usados por 54% daqueles que assistiram a vídeos online”. (CGI.br/NIC.br, 2023). Entre os gêneros mais citados no consumo estão vídeos com música (50% - cinquenta por cento); notícias (48% - quarenta e oito por cento) e vídeos de eventos ou programas religiosos (34% - trinta e quatro por cento).

Estes dados são complementados com informações sobre o mercado de *streaming* pelo Obitel (2023) que indica que o “*streaming* faz parte da rotina de 71% (setenta e um por cento) dos brasileiros, que afirmaram serem assinantes ou já terem assinado algum serviço do tipo”. Referentes ao ano de 2022, eles também apontam que há uma predominância entre dois players: 91% (noventa e um por cento) dos brasileiros assinam ou assinaram *Netflix* e 53% (cinquenta e três por cento) a *Amazon Prime Video*”. A Globoplay foi citada por 30% (trinta por cento); a *Disney+* por 26% (vinte e seis por cento); *HBO MAX* por 20% (vinte por cento); *Telecine Play* por 13% (treze por cento); *YouTube Premium* por 9% (nove por cento); *Star+* por 8% (oito por cento); *Paramount+* por 6% (seis por cento) e *AppleTV* por 4% (quatro por cento). (Lopes; Abrão, 2023, p. 82).

² Disponível em <https://www.cetic.br/pt/noticia/classes-c-e-de-impulsionam-crescimento-da-conectividade-a-internet-nos-lares-brasileiros-mostra-tic-domicilios-2023/> CGI.br/NIC.br, Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2023. Acesso em 10/02/2024

Outro dado relevante à nossa pesquisa é a desigualdade de qualidade e acesso à internet no Brasil porque esse fator “restringe o desenvolvimento de habilidades digitais e a fruição plena dos benefícios que a internet tem a oferecer”. (CETIC.br, 2023).

Os dados de 2015, 2022 e 2023 demonstram que a conectividade, o desenvolvimento dos aparelhos e a liderança das duas maiores plataformas de *streaming* que têm alcance em diferentes países do mundo são elementos que intervêm em nosso objeto. Uma amostra disso é o esforço do Fórum Brasileiro de TV Digital e da Associação Brasileira de Empresas de Rádio e Televisão (Abert) para que o Estado auxilie a ampliação da chamada Televisão 3.0 (assunto que consta no segundo capítulo desta pesquisa). O interesse da Globo é expandir as suas modalidades de anúncios com a televisão conectada à internet cujo “formato derruba as barreiras entre a TV e o universo digital” e cria as condições para “aproveitar a escala da TV aberta com experiências mais personalizadas e publicidade segmentada”. (Rosa, 2024). Atualmente, existem no país 60 (sessenta) milhões de televisões conectadas; destas 36 (trinta e seis) milhões estão registradas com o GloboID, plataforma que reúne os dados dos usuários finais e é um marco na reestruturação da empresa. (Ibid., Ibid.)

Essas informações, aliadas à importância da produção da indústria cultural nacional, principal produto da Globoplay, justificam a escolha do nosso estudo de caso para compreender como a empresa brasileira de comunicação tem se transformado frente à plataformização.

A plataforma de *streaming* cumpriu a função de guiar a análise sobre esse objeto. Nossa concepção de objeto da pesquisa o pressupõe como um fenômeno vivo, em movimento, constituído por determinações e relações que não são inertes e podem ter graus diferentes de contradições. Essa dinâmica é que comanda as etapas da pesquisa. Ou seja, parte dele as exigências quanto ao suporte teórico-metodológico, técnicas e o percurso que é trilhado na investigação. Essa posição metódica integra o materialismo histórico dialético.

É por isso, que os procedimentos metódicos que aplicamos buscamos identificar as características, regularidades, leis constitutivas do objeto através de categorias e, conseqüentemente, identificar “o concreto como síntese de muitas determinações, isto é, a unidade do diverso [...]” (Marx, 1985, p. 116):

Eis a razão porque aparece no pensamento como processo de concentração (síntese), como um resultado e não como um ponto de partida, embora ele seja o ponto de partida efetivamente real e, assim, também, o ponto de partida da intuição e da representação

Ao utilizar a Globoplay, fazemos a primeira operacionalização na pesquisa de separar uma parte de nosso objeto para compreender a mediação com a totalidade da Globo. Como

descreve Dussel (2012, p. 52) essa ação faz parte da essência da abstração ao separar “uma parte do todo e a considerar como todo”.

Diante desta escolha metódica, em meio à junção das empresas, canais e marcas (sendo que muitas delas estão concentradas na própria plataforma), a Globoplay possibilitou o entendimento sobre as mudanças na gestão e na cadeia de valor com o uso de dados

Entretanto, não é tarefa fácil identificar os limites entre a Globoplay e a Globo após o anúncio do programa “UmaSóGlobo”³ que sintetiza a reestruturação do Grupo e a sua fase como *mediatech*, termo empregado para descrever a fase de transição rumo à plataformização, o movimento de dupla cadeia de produção de valor, a chamada *media supply chain* de suprimentos e distribuição da produção de mídia e serviços de radiodifusão considerados “tradicionais” (principalmente da televisão aberta) e a cadeia dos produtos digitais cuja tendência é esta última incidir na primeira através da datificação.

Durante nosso estudo, parte e todo interagem entre si e explicitam determinações e relações. Nos atos da pesquisa este movimento fica claro quando analisamos a Globoplay, mas o resultado diz respeito a outros produtos ou linha de negócio da empresa e, quando investigamos a Globo e os elementos que emergem revelam aspectos da Globoplay. Esta relação dialética é exposta principalmente no quarto capítulo.

Ainda quando falamos da contradição *parte e todo* como condição metodológica da pesquisa, as relações entre os diferentes tipos de plataformas que compreendem as estruturais (as maiores empresas da área como *Alphabet, Amazon, Palantir, Oracle, Meta, Salesforce, Microsoft*); os complementadores e conectores, categorias formadas por plataformas setoriais e desenvolvedores de *software* e de interface de programação e aplicações (API's) (Van Dijck et. al., 2018, p. 30; Helmond, 2015, 2021); e os usuários finais os quais movem todos os tipos de plataformas com a dataficação da experiência humana cotidiana. Essa noção da pesquisa é justamente formulada por Pinto que explicita:

Todo objeto particular é na verdade um “processo” (aspas do autor) particular, dentro do processo geral da existência objetiva. Os fenômenos que manifestam são as expressões locais e finitas de uma transformação permanente que afeta a totalidade das coisas. Existir, enquanto coisa ou fato singular, inorgânico ou vivo, é estar em contradição com a existência universal, mas ao mesmo tempo é a maneira pela qual o objeto particular se identifica a ela. (Pinto, 2020, p. 207)

Mesmo sabendo que não há um manual que contenha as operações necessárias para apoiar a pesquisa no materialismo histórico dialético, demonstrou-se importante tratar o objeto com o intuito de reproduzir o movimento do fenômeno o mais próximo possível do real. Nossa

³ A empresa escreve o nome do programa assim com todas as palavras juntas.

meta é capturar da realidade um movimento efetivo e assim compreender a estrutura externa e interna do objeto, sua essência e sua totalidade.

Cheptulin (2004, p. 162) classifica o movimento como “um atributo da matéria, sua propriedade fundamental”. É por isso que ele está indissolivelmente ligado a ela. “Não houve, não há e não pode haver matéria sem movimento, nem movimento sem matéria”.

A categoria movimento como forma universal do ser da matéria é tratada desde Aristóteles, Heráclito, Hegel, Marx, entre outros autores como Engels que explicita a relação entre ser – movimento e conhecimento:

“Quando submetemos ao exame do pensamento a natureza ou a história humana, ou ainda nossa própria atividade mental, o que temos como primeiro resultado é o quadro de um entrelaçamento infinito de relações e de ações recíprocas, no qual nada permanece como era, no lugar onde estava anteriormente e como estava, mas em que tudo muda, modifica-se, vem a ser e perece [...] (Engels, 1950, p. 52)

O movimento é uma das formas da totalidade porque implica a existência de contradições e dinâmicas em um complexo de determinações e relações articuladas por mediações que conferem todo o objeto. Ele se expressa também em nossa análise nas categorias que necessitam ser compreendidas a partir de uma dinâmica como: binômio comunicação e trabalho, reestruturação produtiva (como a empresas têm se transformado), crise, *mediatech*, mediação, processo de plataformação, novos arranjos organizacionais e espaciais, ineditismo do trabalho e instabilidade da divisão sociotécnica.

Esse processo de alcançar os conceitos foi o segundo estágio da pesquisa em sentido à profundidade do objeto com a historicização das plataformas. Mergulhamos nas crises de 1970, 2000 e 2008 para compreendermos os aspectos que foram apresentados como inovadores (e salvadores) do sistema capitalista em meio às suas turbulências. A “crise” foi a categoria principal e estruturante. Advinda de um conhecimento prévio, ela cumpriu o papel de fio que alinhavou acontecimentos e costurou a nossa análise do contexto concreto.

Temos consciência de que esses acontecimentos históricos são objetos de muitas averiguações, até mesmo porque a crise em si é um fenômeno rico cuja contraposição se acirra durante um tempo determinado. Mas até mesmo Por isso, fizemos a escolha epistemológica de operacionalizar a historicidade do objeto para disputar com certo grau de esvaziamento substancial de conceitos que são analisados por décadas, como o *toyotismo* e *tecnologias de informação e comunicação* que refletem a máxima de quanto mais utilizados, mais esvaziados ficam de sentido porque podem ser compreendidos como *chavões*, categorias inertes e estáveis.

Esta fase da pesquisa é significativa também pela noção empregada de objeto e sujeito visto que os dois renovam o olhar sobre o fenômeno e “nenhuma representação encerra (no

duplo caráter de “conter” e “terminar” (aspas do autor) todo conteúdo inteligível de qualquer aspecto ou fato da realidade.” (Pinto, 2020, p. 204).

As categorias que derivaram da historicização foram: o papel da comunicação; acumulação flexível; toyotismo, cadeia de produção de valor; acumulação por despossessão; a simbiose de comunicação e finanças; plataformização. Aqui também temos consciência de que a seleção das categorias para operacionalizar a pesquisa sintetizam o posicionamento e ponto de vista de leitura da realidade. Discorrer sobre o sistema capitalista, as contradições entre capital e trabalho e luta de classes muitas vezes é uma iniciativa compreendida pelas ideias dominantes na ciência como uma ação atrasada, cujos fatalismo e determinismo de ser o único sistema de produção e organização social do mundo atualmente não compreende qualquer possibilidade de mudança social e econômica.

É pertinente ressaltar que compreendemos estas determinações como conceitos que surgem da realidade, mas não se confundem com o movimento real. Embora busque descrevê-lo, é uma construção abstrata aproximada de uma realidade específica. “[...] A realidade à qual a ordem das categorias a que se refere é a totalidade concreta, com múltiplas determinações, que é a moderna sociedade burguesa”. (Dussel, 2012, p. 57).

As categorias derivadas da etapa da historicização auxiliaram a teorização das plataformas. Como é um fenômeno de nosso tempo presente, há inúmeras investigações em diferentes áreas da ciência sobre a plataformização. O cotejamento entre os conceitos mostrou-se valioso para apreensão das categorias recorrentes como mediação, comunicação, trabalho, infraestrutura, financeirização e datificação. Verificamos nesta etapa a possibilidade de aprofundar na parte (plataformas) ao mesmo tempo representando-a como um conjunto de mediações do próprio objeto.

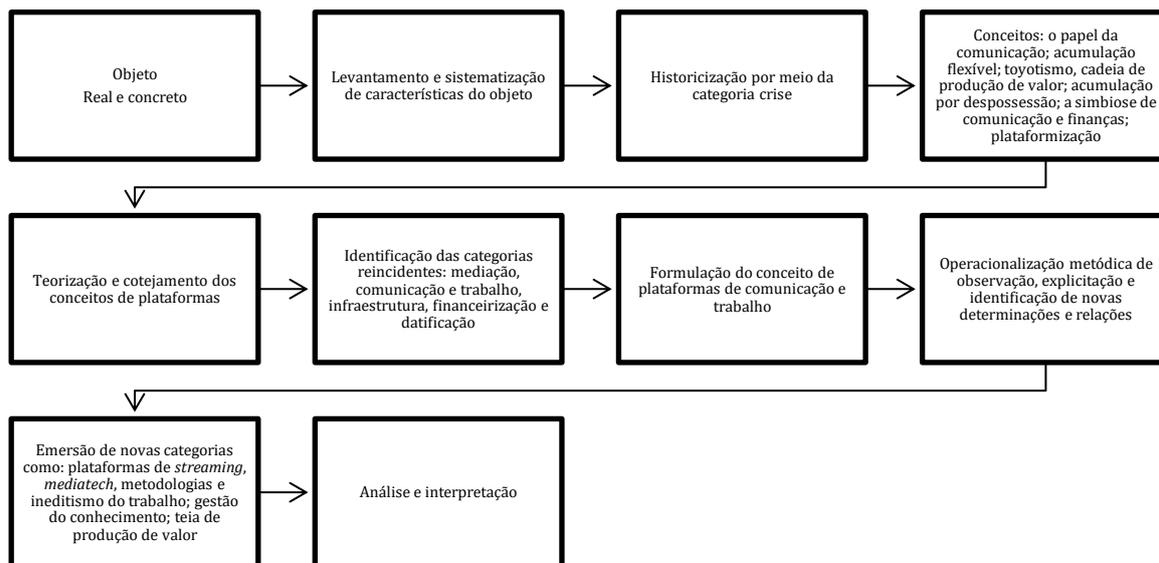
Para alcançar a síntese capaz de explicar o desenvolvimento e conjunto de conceitos que apoiam a nossa pesquisa, identificamos categorias que se revelam conforme evoluímos na compreensão do objeto. Como Vieira Pinto (2020, p. 205) aponta, “à medida que a ciência penetra no conhecimento das coisas, vão-se revelando aspectos mais íntimos do objeto.”

Assim, o sentido da pesquisa vai da superfície à profundidade quando correlacionamos categorias e conceitos estabelecendo um sistema de mediações e relações entre eles que podem ser simples e complexas. Por exemplo, ao relacionar os conceitos de plataformas ao de cadeia de produção de valor, compreendemos as plataformas de comunicação e trabalho como “meios de produção que se constituíram assim, em elementos indispensáveis tanto para as forças produtivas quanto para as relações sociais de produção”. (Williams, 2011, p. 69).

Do ponto de vista das determinações simples, as empresas detêm relações determinadas e exteriorizadas, inclusive através de contratos entre elas e termos de uso “pactuado” entre as corporações e os usuários finais.

Essa trajetória das categorias e conceitos pode ser ilustrada da seguinte forma:

Figura 1 - Processo de formulação do conhecimento na tese



Fonte: Elaboração própria (2024)

Como podemos verificar na figura, a base teórica-metodológica torna mais coerente a transitividade do objeto no percurso da pesquisa. Esta é a função do binômio de comunicação e trabalho que transversaliza o nosso estudo ao tratar dialeticamente o espaço do trabalho como lugar fundamental para as relações de comunicação (Figaro, 2008). Também compreendemos que realizar pesquisas sobre o sistema de produção sob a lógica da comunicação significa “tratar do conjunto de forças produtivas que sustentam a produção, a circulação e o consumo dos bens em uma sociedade e suas formas culturais” (Ibid., 17).

As relações de comunicação conformam os variados espaços em que circulam valores, são construídos sentidos, são criados novos arranjos espaciais e organizacionais no ambiente produtivo, ela faz a mediação entre as partes e totalidade da Globo, assim como é por meio delas que é orientado o fluxo da gestão do trabalho. Isso porque a “comunicação como processo de interação, como e em que conjunto de relações ela constrói sentidos em que esferas, grupos, situações os sentidos são construídos [...]” (Ibid., 19).

Um olhar sobre o sujeito revela a radicalidade da comunicação na fundação do ser social junto com o trabalho. O sujeito se tornou socialmente devido "primeiro [ao] trabalho, e depois

em simultaneidade com ele, [à] linguagem" (Engels, 1979, p. 11). Esse preceito atravessa todo o processo de teorização da pesquisa.

Ademais, o papel da comunicação nos processos de estruturação produtiva do capital desde a crise 1970 até a de 2008 foi e é central. É expresso nas tecnologias de informação e comunicação, nos fluxos dos produtos, nas inovações de linhas e metodologias de produção, na gestão e controle do trabalho e nas reconfigurações das plantas da indústria enquanto categoria totalizante, como um complexo e não um tipo de indústria.

Diante deste cenário, o “binômio comunicação e trabalho passa a protagonizar o cenário da globalização contemporânea como força motriz do sistema hegemônico e, ao mesmo tempo, como força motriz do movimento de transformação da realidade” (Figaro, 2008, p. 28). Essa força dinâmica torna-se ainda mais clara hoje, 16 (dezesesseis) anos após esta elaboração. O passar dos anos e o desenvolvimento do sistema capitalista possibilita a viabilidade e validade do conceito no contexto de nossa pesquisa.

Também mobilizamos a perspectiva da Economia Política da Comunicação para apoiar a compreensão sobre finanças e comunicação presente no quadro de análise da crise das empresas de internet (2000) e da de 2008 do capital financeiro. Esta associação teve grau de importância para entender o cenário em que estão inseridas empresas como a Globo com um conjunto de informações do campo da economia política e sua função no desenvolvimento da indústria cultural. A EPC é “o estudo das relações sociais, particularmente das relações de poder, que constituem mutuamente a produção, a distribuição e o consumo dos recursos” (Mosco, 2009, p. 48).

Através desta abordagem no Brasil foram realizadas averiguações fundamentais que contam a transformação da Globo através da economia política (Caparelli, 1982; Bolaño, 2000, 2007. Bolaño; Britto, 2015; Borelli; Priolli, 2000; Possebon, 2002; Dantas, 2002; Valente, 2009; Martins, 2018). Segundo Bolaño, a EPC é:

[...] estudo das relações de produção capitalistas relativas à estrutura dos sistemas de mediação social, tendo por pressuposto o desenvolvimento das forças produtivas. Em outros termos, trata-se em essência da ampliação do ferramental crítico da economia política para a compreensão das estruturas de mediação social características do modo de produção capitalista, especialmente aquelas desenvolvidas a partir das transformações sistêmicas que se traduziram na constituição do chamado capitalismo monopolista, na virada do século XX. (Bolaño, 2019, 8min12s)

As pesquisas que se apoiaram nesta concepção desvelaram o caráter monopolista nacional das empresas brasileiras de mídia e o seu impacto para a cadeia da indústria cultural, suas estratégias políticas, as referências técnicas e organizativas que têm raízes no modelo norte-americano de mídia, as relações entre setores do capital, como o relacionamento da Globo

com o capital financeiro e internacional ou ainda com as empresas de telefonia e o essencial papel do Estado brasileiro ao disponibilizar as infraestruturas para que a empresa pudesse criar a sua rede nacional de cobertura televisiva e as suas afiliadas. Dispor dessas informações propiciou aprofundar a análise do Grupo como forma de compreender a reestruturação atual diante da plataforma.

Deste modo, a mobilização de conceitos da sociologia do trabalho (Antunes, 2015; Braverman, 1987; Lojkine, 2002) contribuiu para situar o modo de organização da produção, as metodologias além da superfície apresentada pelas literaturas de negócios das plataformas que buscam neutralizar as contradições entre capital e trabalho, o papel da força de trabalho na geração de valor, as mudanças nas profissões e entre as ocupações, o significado da divisão social do trabalho e o conhecimento do trabalhador e trabalhadora como estratégia de valorização do capital.

Essa área de conhecimento está explícita, mas muitas vezes implícita quando tratamos da gestão enquanto negócio. Uma evidência disso é quando tratamos de cadeia de produção de valor que tem efeito significativo na ideia de cadeia de exploração do trabalho, visto que é essa categoria que sustenta e organiza o conjunto das relações de produção.

Para complementar a análise da categoria trabalho, acionamos a ergologia (Schwartz, 2011) para apreender o conceito de ineditismo e o ponto de vista do trabalho a partir das atividades produtivas cotidianas. Esta noção propicia a visão dialética das atribuições e profissões e da instabilidade permanente da divisão sociotécnica.

Neste processo de divisão do trabalho influem categorias como a relação entre empresa global e nacional cuja primeira detém as infraestruturas e controlam a cadeia de produção de valor e trabalho da economia das plataformas, remodelam a organização geopolítica mundial através de arranjos espaciais, que controlam os fluxos reguladores e os novos arranjos organizacionais que dão coesão à organização com base em “uma racionalidade de origens distantes” (Santos, 2006).

O aporte da geografia foi fundamental para identificação e teorização desses arranjos, como demonstramos no caso dos *Hubs* Digital e de Operação e Distribuição de Conteúdo da Globo e em outros espaços que são organizados pelas relações de comunicação em torno da resolução de problemas pontuais ou relativos ao processo de produção, circulação, distribuição e recepção dos produtos. É importante destacar que o trabalhador e trabalhadora não são passivos nestas novas configurações espaciais. São agentes dinâmicos e ativos (Graham; Anwar, 2018) que manejam o espaço e o tempo para facilitar e agilizar as suas atividades de trabalho.

Por fim, mas não menos importante, a conceituação de tecnologia adotada busca afastar o determinismo tecnológico (nenhuma totalidade é determinista) e a trata como uma técnica que, assim como outras, pertence à humanidade. A técnica corresponde a uma época determinada e é criada a partir das necessidades da sociedade. Pinto alerta para:

Sem a constante preocupação com a categoria mediação dialética entre o indivíduo e o meio jamais compreenderemos a essência da tecnologia, representada pelo conjunto das técnicas de que dispõe uma dada sociedade, porquanto essa tecnologia foi criada e é usada exatamente para servir de mediação prática entre o ser humano e a natureza ou a sociedade, a título de solução de uma contradição que opunha o homem e o ambiente. (Pinto, 2005, p. 285).

Assim, ainda conforme o autor, as técnicas transformam a sociedade através do desenvolvimento das suas inferências no trabalho, como podemos verificar com o desenvolvimento da infraestrutura das plataformas de comunicação e trabalho. As “necessidades das lutas travadas para resolver contradições com a natureza e o âmbito social, a fim de atender às necessidades de convivência e de produção de bens materiais, determinam o fundamento sobre o qual se desenvolvem o progresso da técnica e as criações originais”. (Ibid.).

Por outro ângulo, “as técnicas são uma medida do tempo: o tempo do processo direto do trabalho, o tempo da circulação, o tempo da divisão territorial do trabalho e o tempo da cooperação”. (Santos, 2006, p. 34). Ou seja, pode ser compreendida como eixos que modificam a percepção de espaço e tempo e redesenham as relações de comunicação e trabalho em nosso estudo de caso.

Para concluir a exposição da elaboração epistemológica de nosso estudo é importante o destaque de uma nota explicativa sobre o uso de sinônimos usados na tentativa de uma escrita menos repetitiva e mais coesa. Por exemplo, traduzimos com o mesmo efeito usuário final, telespectador, audiência, consumidor, cliente, ouvinte. Do mesmo modo, cadeia de produção de valor, cadeia de valor, cadeia de exploração do trabalho, rede de empresas, teia de produção de valor.

As plataformas estruturais são sinônimas de *Big Techs*, capital monopolista, plataformas de infraestrutura, *cluster* principal da cadeia de valor. Os conectores e complementadores são também as plataformas intermediárias, plataformas setoriais, plataformas de produtos audiovisuais e as plataformas de *streaming*. Sob esse ponto de vista, consideramos a Globoplay como uma plataforma que representa um setor do capital.

O conceito de indústria cultural refere-se à conceituação de Adorno e Horkheimer (1947), e também é correlacionado à própria Globo, a um complexo que se estende a outras empresas, como as produtoras independentes e outros participantes do processo de produção de bens simbólicos, estes compreendidos como produto artístico e cultural que tem um valor

enquanto sua dimensão mercadológica. Também nomeamos como produto digital cultural, produto cultural e produtos intangíveis.

Na movimentação da pesquisa percebemos a atuação dos conceitos presentes do primeiro (derivados da categoria crise) e segundo capítulo (de plataformização) na fase de observação, explicitação e operacionalização da correlação das categorias na análise. A partir das particularidades foi possível identificar os aspectos singulares e inovadores sobre a forma de gerar valor no contexto da indústria cultural nesse tempo histórico com a plataformização e datificação. Esses atos em nosso estudo buscaram se aproximar de uma totalidade construída e abstrata.

Esse conjunto de determinações, ou seja, categorias e conceitos são os operadores teóricos do objeto e corroboram no processo de condução das técnicas da pesquisa.

Técnicas utilizadas na pesquisa

Nosso objeto requer uma série de técnicas e rigor metodológico capazes de elucidar as categorias estruturais do movimento do processo produtivo da Globoplay, através da abordagem do estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.21), o estudo de caso é adequado para alargar a compreensão de “processos na complexidade social nas quais estes se manifestam.” O autor afirma que o percurso de investigação necessita seguir uma lógica de replicação, sendo mais um elemento que enaltece a definição das categorias. “[...] O estudo de caso evidencia aspectos do fenômeno e de seu contexto, deixando aparente um conjunto de conexões e variáveis”, potencialmente relevantes (Ibid., p. 71).

Por isso, foi necessária a utilização de diversos métodos para examinar a nossa questão e chegar a uma "descrição densa" (Geertz, 1973) "para representá-lo e apontar os aspectos "específicos, descritivos, indutivos [...] (Chadderton, Torrance, 2015, p. 91). Discorreremos sobre cada um deles, no terceiro capítulo de nosso estudo.

Esta necessidade representou um desafio técnico na pesquisa devido à quantidade de dados exigida para representação do estudo de caso com os contornos da Globo/Globoplay. As adversidades das condições materiais da pesquisa tiveram inferência no tipo de informação e nas formas de coleta. Isso porque o primeiro ciclo da pesquisa foi marcado pela pandemia de *Sars-Cov2* e as medidas de isolamento e prevenção à doença. O coronavírus intensificou o uso de plataformas, alterou processos e os espaços de trabalho.

Frente à impossibilidade de comunicação com a empresa nos dois primeiros anos da pesquisa, buscamos saídas para a constituição de nosso objeto que, mesmo depois do pico da pandemia, mostrou-se pertinente às nossas análises. É o caso das informações coletadas através de participação em atividades mediadas pela internet como a palestra de Erick Brêtas, então

diretor de produtos e serviços digitais, à Universidade Unisinos; no *TDC Connection*, evento dirigido ao público de desenvolvedores de tecnologia que a Globo participa para atrair profissionais da área; a coleta sistemática de anúncios de vagas de trabalho elaborados pela empresa na plataforma *LinkedIn* e a amostra de material jornalístico de dois periódicos que veiculam temas sobre a gestão de empresas. A intenção foi de preparar um plano alternativo caso não conseguíssemos contato com a Globo para avançar com a pesquisa, mas demonstrou-se como uma oportunidade para termos contato com tipos de informações que não tínhamos em outras fontes.

Nas atividades mediadas pela internet, como na exposição de Brêtas, participação no *TDC Connection* (em 2021, 2022 e 2023) e acompanhamento das atividades de mídia da Diretoria de Tecnologia, produzidas para a comunidade de desenvolvedores, conseguimos iniciar a sistematização de nosso objeto através do discurso de diretores, gerentes de áreas e profissionais de tecnologia e gestão. Foi possível absorver informações fundamentais sobre como se deu o início da reestruturação da Globo, assim como a lógica da datificação foi sendo incorporada à gestão da empresa naquele tempo determinado, a partir de 2018.

Foram coletadas 132 (cento e trinta e duas) matérias no *Valor Econômico* e 268 (duzentas e sessenta e oito) no *Meio Mensagem* no período de 1 de novembro de 2015, mês da fundação da Globoplay, até 1 de novembro de 2023. Entre o total de matérias coletadas (400), 62% (sessenta e dois por cento) eram sobre divulgação sobre produtos e foram separadas da análise. É importante apontar que o primeiro faz parte dos veículos de comunicação da Globo e, por isso, seu discurso jornalístico é uma representação elaborada *sobre a própria empresa*. Já o segundo recebe patrocínio em eventos e tem a Globo como anunciante na versão impressa.

O jornal tem como perfil de público consumidor interessados e especialistas na pauta econômica, proprietários e gestores de empresas nacionais de ramos variados. O discurso produzido diz respeito à imagem da empresa perante a esses leitores e às empresas. Esse tipo de informação serviu para identificarmos as mudanças da gestão da empresa. Uma evidência de utilização desse tipo de informação é a matéria que anunciou, em 2017, José Nóbrega (único presidente de fora da família Marinho) na presidência do Grupo. A partir dela, podemos inferir que essa movimentação fez parte do programa de reestruturação “*UmaSóGlobo*”, anunciado em 2018 e que marca a plataformização da empresa.

Do mesmo modo, o veículo Meio e Mensagem possibilitou a captura de informações sobre a gestão da Globo, mas também de outras empresas semelhantes com dados, posicionamentos e produtos de audiovisual, informações sobre arrecadação com a publicidade

dessas empresas, contratos firmados e o discurso publicitário da Globo direcionado para gestores, profissionais e proprietários de empresas de comunicação.

A coleta sistemática dos anúncios de vagas na plataforma *LinkedIn* foi feita entre 16 de janeiro até 16 de março de 2023 e reuniu 376 (trezentos e setenta e seis) anúncios com a descrição de 187 (cento e oitenta e sete) profissões. O material forneceu informações sobre as profissões mais requeridas, as estratégias para atrair os profissionais de tecnologia, a metodologia de gestão do trabalho e até indícios sobre as unidades e diretorias da Globo.

Dois anos após o início, a empresa nos respondeu e passamos a nos corresponder com uma funcionária que até o final da investigação foi nosso contato para realizar as atividades de pesquisa. Para conseguirmos visitar a empresa e entrevistar gestores, foi preciso ter a aprovação institucional que ocorreu após o envio de documentos que explicavam os objetivos gerais e específicos da tese. Em meio às negociações pressupostas neste tipo de relacionamento, refletimos acerca da pesquisa de tipo administrativa (Adorno, 2008) que beneficia a empresa. Nossa postura foi de impor um limite para que a política de acesso à empresa não influenciasse a postura crítica em relação ao objeto.

Fizemos três entrevistas de modo mediado pelas tecnologias de informação e comunicação através da conta do *Microsoft Teams* da Globo e uma presencialmente no dia da observação de campo na Globoplay. Os profissionais entrevistados eram Gerência de Negócios da Globoplay, Gerência de Desenvolvimento e Aprendizagem da Globo; Direção de Recursos Humanos e Direção de Tecnologia para produtos digitais Globo. Os dados são valiosos para a análise porque descrevem processos da transformação e a relação entre as áreas da empresa.

A observação de campo confirmou as transfigurações do espaço de trabalho modificadas pela platformização da empresa de comunicação. Na Globoplay, as modalidades de trabalho são presenciais, à distância e híbrida e conformam um quadro funcional localizado em diferentes estados e até países. Entretanto, o cenário do trabalho, disposição do mobiliário e maquinário, os usos e a organização do ambiente são informações que auxiliam a análise.

Figura 2 Qr Code que consta nas mesas do Globoplay



Fonte: Elaboração própria (2023)

Outro tipo de fonte que serviu à nossa pesquisa foi a documentação legal como o Estatuto Social da Globo Comunicação e Participações S/A (GCP); os termos de governança de dados, ou seja, de uso da Globoplay e o que diz respeito às ações na plataforma do grupo *Meta*, no *WhatsApp*. Conseguimos extrair a informação do uso dos dados, a descrição do serviço contratado, os tipos de assinaturas, o objeto social da GCP e a lista de serviços e produtos que ela produz.

O conjunto de informações foi reunido em dois *softwares*: o *Pinpoint*, ferramenta da *Google* direcionada para jornalistas e pesquisadores, e o *Nvivo*, pacote de plataformas de análise de dados qualitativos produzido pela *Lumivero*. Estas ferramentas foram importantes por causa da quantidade, tipos e fontes de informações diferentes.

Assim como nos primeiros atos da pesquisa, nesta fase também emergiram categorias e outras que confirmaram a conceituação realizada sobre o objeto como: plataformas de *streaming*, *mediatech*, metodologias e ineditismo do trabalho; gestão do conhecimento; cadeia (e teia) de produção de valor.

Esse suporte teórico, metodológico e técnico permitiram estabelecer um sistema de mediações acerca do nosso caso, a Globoplay, e o seu papel na plataformização da Globo.

Aspectos do objeto

Os resultados alcançados em nossa pesquisa não são probabilísticos. O estudo de caso sistematiza aspectos do objeto e de seu contexto como ponto de chegada da análise. A principal consequência, neste sentido, é a descrição de determinados processos da plataformização da empresa brasileira de comunicação que apresentamos no quarto capítulo. Contudo, algumas considerações merecem ser destacadas:

- Como podemos verificar, as plataformas de comunicação e trabalho têm características originadas em momentos de inovação do sistema capitalista. Os legados das crises são de diferentes graus e não há uma sequência de importância ou ordem das categorias que vão desde a acumulação flexível da década de 1970 até a relação entre finanças e comunicação derivada da crise do capital de 2008;
- As plataformas podem ser nomeadas como plataformas de comunicação e trabalho por conter essas categorias como fundantes do fenômeno e porque são aspectos que viabilizam o seu negócio através da mediação. Elas são sempre utilizadas em conjunto ou sistema de plataformas que têm infraestruturas diferenciadas e se relacionam dentro de cadeias de produções determinadas, porém mais complexas devido a sua forma de

teia onde as relações são verticais e horizontais possibilitadas pela acumulação flexível do capital. A plataforma de *streaming* pode ser considerada como dispositivo comunicacional (Maingueneau, 2004, p.73) datificado porque cumpre a função de “operador e potencial organizador das possibilidades de comunicação”;

- A Globo tem modificado o uso social da sua infraestrutura e a transformado para garantir a lógica da datificação com a ampliação dos pontos de presença da rede de distribuição de conteúdo (CDN's). Este fato fez com que a Globo pudesse ampliar seus produtos digitais e oferecer tanto essa estrutura quanto o serviço de "peering", de pontos de distribuição de internet. A infraestrutura também é o componente que tensionam as categorias global e nacional. A categoria nação/Brasil é usada como estratégia que gera valor e diferencia a empresa no cenário de concorrência;
- A plataformização da Globo foi iniciada a partir da plataforma GloboID, que reúne os dados de todos os usuários finais que fazem a autenticação de identidade digital (*login*) e com o imperativo da publicidade segmentada. Para ofertar as inovações da publicidade a partir dos dados, a empresa desenvolveu plataformas próprias como a Globo Ads, Globo Gente e Globo Sim. A extração e uso de 140 (cento e quarenta) milhões de identidades brasileiras faz com que a empresa se posicione como a detentora dos dados dos brasileiros. Apresenta esse resultado devido a sua constituição como monopólio nacional de comunicação, que corresponde a uma vantagem concorrencial;
- A datificação do processo de produção tem influência em todas as fases da cadeia de produção de valor da Globo. Os dados atuam na produção de conteúdo, entretenimento, jornalismo e esportes; na etapa de empacotamento, distribuição, circulação e recepção dos produtos. Os produtos datificados são o novo carro-chefe da Globo junto às telenovelas, o jornalismo e os serviços de radiodifusão (que também recebem inferências dos dados);
- A plataformização tem aperfeiçoado estratégias de organização, gestão, controle da produção e do trabalho como o toyotismo e as metodologias ágeis. Sob o argumento da gestão enxuta, as plataformas são usadas para reduzir postos de trabalhos e hierarquias. Elas também criam novos arranjos espaciais e organizacionais. Têm implantado o sentido organizacional horizontal e em rede o que exige ainda mais das relações de comunicação, características mais proativas e novas habilidades de comunicação para estabelecer a articulação entre as equipes de produção. Pela conformação da sua cadeia de produção de valor, as plataformas a serviço da lógica da datificação, têm alterado as exigências profissionais, as atividades e a divisão sociotécnica de trabalho, assim como

a concentração de infraestrutura em países desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos e na China;

- Produtos como o *Big Brother Brasil* conduziram a Globo a uma estratégia histórica de engajamento da audiência iniciada em 2002 e que impulsionou a empresa a desenvolver mecanismos tecnológicos como câmeras ao vivo no Globo.com e uma atuação nas principais redes sociais de cada época do programa;
- O fluxo não linear da programação da Globoplay é comandado pelos dados que organiza e torna visível a publicidade e as recomendações de produtos para o telespectador. A criatividade e inventividade da produção audiovisual, por exemplo, a serialização e a produção de novos produtos é uma particularidade que precisa ser destacada.

Estes são alguns apontamentos que estão listados nas considerações finais da pesquisa e evidenciam aspectos sobre o nosso objeto e seu contexto.

A estrutura da tese

A formulação do conhecimento em nossa pesquisa prosseguiu caminhos governados pelo objeto, como já dissemos na primeira seção desta introdução. A explicitação da conceituação e características sobre como as empresas de comunicação têm se transformado mediante a plataformização também segue esta trilha.

No primeiro capítulo, e aqui pedimos paciência e um voto de confiança do leitor, fazemos o movimento de historicizar as plataformas. Como são acontecimentos históricos exibidos em produções culturais e assunto principal de pesquisas científicas, o que torna o tema comum, a primeira percepção pode ser que não há novos olhares deste processo. Todavia, queremos evidenciar o papel da comunicação para as saídas das crises citadas e quais os elementos que incidem na constituição das plataformas.

No segundo capítulo, teorizamos as plataformas através da análise de conceitos de diferentes áreas da ciência para identificar as suas categorias reincidentes. Neste estágio apresentou-se como necessidade uma noção acerca das plataformas que pudesse conter seus aspectos fundantes: a comunicação e o trabalho. Também fazemos uma reflexão sobre a plataformização de setores dinâmicos do capital, entre eles, o de comunicação e mídia que se apresenta como uma *mediatech* com a datificação da produção de bens simbólicos e culturais.

As técnicas de pesquisa exigidas pelo objeto estão reunidas no terceiro capítulo, assim como demonstrações do tipo de informação recolhida com cada uma delas e exemplos de inferências que podem ser operacionalizadas na averiguação.

A sistematização de aspectos selecionados sobre a plataformização da Globo e o papel da sua plataforma Globoplay são apresentados no quarto capítulo. Para saber o que mudou na empresa com a plataformização, foi preciso voltar alguns anos e verificar como era organizado o Grupo Globo e ilustrar os seus últimos organogramas. Nesta fase, reconhecemos outras empresas que apoiaram a plataformização da empresa nacional; como se dá o uso de dados, a infraestrutura dos dados, a Globoplay e seu catálogo de produtos, a mudança quanto ao fluxo não linear da plataforma de *streaming*, a cadeia de produção de valor e o olhar do nosso objeto através do trabalho.

Por fim, consideramos os principais “nós da corrente” que desloca a planta produtiva da Globo com a plataformização e datificação do processo de produção e que podem ajudar outras pesquisas sobre a empresa e também sobre as alterações da indústria cultural nacional.

Nota para iniciar o primeiro capítulo

Para começar a leitura do primeiro capítulo é relevante justificar utilizamos nele a conceituação de plataformas de comunicação e trabalho que será desenvolvida no segundo capítulo da pesquisa. Por isso, para evitar alguma confusão, é importante já de partida explicitar que nomeamos como *plataformas de comunicação e trabalho* as infraestruturas que dependem da comunicação e trabalho para viabilizar o seu propósito econômico. Foram criadas em estreita relação com o capital financeiro e são subordinadas ao desenvolvimento histórico e, neste 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 grupos ou mais 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 plataformização 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 a sua incidência no tempo de rotação do capital, não há precedentes na história da humanidade.

Feito a explicação teórica, esperamos que nosso estudo possa contribuir também com a reflexão de fundo sobre o papel das plataformas no trabalho e para a sociedade, enquanto uma indústria específica que têm modificado as relações sociais e as causas da premência da regulamentação delas para as nações, mas também para o futuro da civilização humana.

Boa leitura.

Capítulo I – Historicização das plataformas

Este capítulo vai evidenciar o movimento epistemológico de como chegamos às determinações originárias das plataformas. Para tal operação, foi necessário iniciar com a contextualização e historicização das plataformas, para entender a heteronomia delas à evolução das forças produtivas.

O surgimento deste tipo de empresas está assentado na necessidade de inovação do capitalismo mediante as crises de acumulação. Assim, o primeiro ato da pesquisa é compreender a função das plataformas para o capitalismo e, para isso, retomar de forma breve o contexto das crises de 1970, da chamada crise das bolhas.com, no desfecho da década de 1990, e pela de 2008, para alcançar como influem com o seu legado e incontestância de inovação no processo de plataformização. É o caso da identificação de traços do toyotismo, da infraestrutura deixada pela crise da internet dos anos 2000 e a acentuada relação entre o capitalismo financeiro e as plataformas desde 2008.

Mesmo correndo o risco de perpassar por acontecimentos históricos já muito investigados, o primeiro movimento da pesquisa é a historicização das bases que constituem as plataformas. “A historicidade é, portanto, intrínseca à ideia e não um acidente da sua exposição cronológica”, alerta Pinto (2020, p. 204).

A temática de plataformas está no centro de investigações nas diversas áreas da ciência. Este fato nos auxilia a compreender sob variados pontos de vista, mas também reflete em certa miscelânea de entendimentos do fenômeno que vão da euforia e determinismo tecnológico, colocando-as no lugar de salvadoras do mundo (muitas vezes em pesquisas patrocinadas pelas empresas de plataformas) ou até no fatalismo da barbárie perante o desequilíbrio social mundial que causam.

Esse primeiro caminho pode ser percebido e justificado nos atos de pesquisa sequentes como apoio para o estudo de caso da Globoplay e o seu papel na plataformização da empresa brasileira de comunicação.

Passamos, então, à historicização das plataformas como se estivéssemos com uma lanterna à mão sob o nosso objeto para identificar seus movimentos e determinações.

1 - A categoria crise como linha de historicização

“[...] O motivo profundo dessa historicidade, que só a dialética explica, é a inesgotabilidade do conteúdo racional da realidade, que jamais chega a ser captado em forma definitiva pela inteligência”
(Pinto, 2020, p. 204)

A nossa abordagem teórico-metodológica baseada nos eixos do binômio comunicação e trabalho (Figaro, 2008), na economia política da comunicação e no materialismo histórico dialético exige que o objeto esteja assentado no contexto histórico e social para deixar aparentes questões de sua essência, a saber, determinações que influem na natureza, criação, constituição e derivações das plataformas de comunicação e trabalho. São indícios da lógica e constituição das empresas de plataformas o encadeamento de eventos históricos que ilustram como o capitalismo se adaptou e como se adequa ao longo dos anos para continuar a produção de lucratividade ao mesmo tempo em que busca se afirmar como o único sistema viável de produção.

A sequência de acontecimentos históricos abordados é composta por três crises do capital: a de superprodução desencadeada a partir de 1973; a crise das empresas de internet, chamada como crise das empresas *dot.com* ou *ponto.com* ou bolha da internet e; a última crise do capital de 2008.

O processo das crises é usado para compreensão das dinâmicas do capital no momento em que é vital a sua inovação, ou seja, o movimento que se descortina em relacionamento de contraposições para se reestabelecer e garantir a continuidade da produção e acumulação de valor.

O tema é destacado em estudos aprofundados por pensadores com diferentes vieses. Para John Maynard Keynes (1996),⁴ as crises são falhas possíveis da economia de mercado. Para ele, o funcionamento do capitalismo prioriza a dimensão da realização do capital, como um grande mercado com todos os bens possíveis a serem vendidos em que é preciso que os trabalhadores tenham condições de consumir essa produção. Soma-se a essa lógica, o nível dos investimentos dos proprietários dos meios de produção que incide diretamente no nível de emprego do sistema econômico como um todo.⁵ Essa é a visão adotada por empresas que naturalizam as anomalias do sistema capitalista.

Outro autor que contribui centralmente sobre a categoria crise do capital é István Mészáros com a diferenciação entre as *crises cíclicas das estruturais*. A própria constituição e renovação do capitalismo requer crises de intensidade e duração variadas que "são maneiras de

⁴ Matemático e economista cujas ideias sustentaram as proposições social-democratas após a primeira guerra mundial.

⁵ É justamente o investimento que, de acordo com Keynes em sua teoria de demanda efetiva (1996), o elemento mais instável, pois nem sempre é investido em capital fixo, mas pode ser privilegiado na liquidez de sua forma. Deste modo, para ele, as crises fazem parte do sistema capitalista e seu antídoto é a ação do Estado, baseada em conhecimentos econômicos e da realidade.

progredir para além de suas barreiras imediatas e, deste modo, estender com dinamismo cruel sua esfera de operação e dominação.” (Mészáros, 2011, p.794)⁶.

Como a nomenclatura deixa claro, existem crises que acontecem em ciclos, em tempos determinados e limitados. Podem ser resolvidas através de mecanismos e ajustes próprios do capitalismo e não significa alterações essenciais de sua forma de funcionamento. É o caso da crise da bolha da internet que exemplificaremos adiante.

Já a crise quando estrutural é mais complexa, pois abre espaço e exige a reestruturação do sistema capitalista. Ainda de acordo com o Mészáros, *desde 1970, o capital enfrenta uma crise deste tipo*. Segundo ele, todas as crises desde então somente podem ser compreendidas dentro deste contexto. Até mesmo as cíclicas, pois seu caráter é "universal em lugar de restrito a uma esfera particular", "seu alcance é verdadeiramente global" e não afeta um país ou outro; e sim toda a infraestrutura que sustenta o capitalismo, inclusive com participação da esfera do Estado (não um específico, mas o papel do Estado dentro da lógica de manutenção do capital), que se empenha na administração das crises.

As crises mobilizam todo o conjunto alicerçado do capital, mas o papel do Estado para resolver os problemas do capital significa “uma medida apropriada da severidade da crise estrutural que se aprofunda”; cujas resoluções são aplicadas e reajustadas por um período de tempo extenso, ultrapassando a noção de ciclo (Mészáros, 2011, p. 796).

Este tipo de crise não revela que o sistema está próximo de seu fim e que será suplantado, seja pelas trevas da barbárie ou por outro sistema que revolucione suas bases, mas que ele passa a não oferecer nenhum elemento civilizatório, usurpando a natureza e a humanidade para continuar os seus objetivos de criação de valor, sua única finalidade.

Ainda de acordo com Mészáros, a crise estrutural tem limites "absolutos" das determinações estruturantes e principais, ou seja, que não são manejáveis ou superáveis rapidamente.⁷ Os quatro limites dizem respeito: 1) a contradição entre Estado nacional e capital transnacional; 2) desemprego crônico e estrutural; 3) a questão ambiental; e 4) a não emancipação das mulheres e "a inviabilidade do estabelecimento de uma igualdade substantiva" (Mészáros, 2011, p. 224).

⁶ De acordo com o autor, para sair de uma crise cíclica as medidas de soluções são mais variadas, mesmo que com efeitos temporários. Ele exemplifica a crise de 1929 que teve um "um grande número de opções abertas para a sobrevivência continuada do capital, bem como para sua recuperação e sua reconstituição mais forte do que nunca em uma base economicamente mais saudável e mais ampla" (Mészáros, 2011, p. 793).

⁷ Quando "vêm à tona é que se pode falar de uma crise que emana da baixa eficiência e da assustadora insuficiência da extração do trabalho excedente, com imensas implicações para as perspectivas de sobrevivência do próprio sistema do capital (Mészáros, 2011, p.103)."

Todos esses limites são usados como potencialidades dentro da lógica da plataforma, visto que ultrapassam os limites geográficos estatais, seja na sua governança ou na forma de contratação global, aproveitando-se do exército de reserva.⁸

A categoria crise também é abordada por Joseph A. Schumpeter quando trata da reconhecida tese de destruição criadora (chamada também de criativa).⁹

O autor cita a teoria marxiana sobre a concepção das crises no desenvolvimento do sistema capitalista e afirma que Marx foi o primeiro pensador a encarar os processos de crises de forma articulada e não isolada, como faziam outros economistas porque viu "claramente o fenômeno e compreendeu grande parte de seu mecanismo." (Schumpeter, 1961, p. 55). O que aproxima os dois autores é a elaboração de que as crises são intrínsecas ao sistema capitalista. Concepção à qual nos associamos na construção da nossa investigação.

Contudo, diferente de Marx, Schumpeter tem como ponto de observação o capitalismo do século XX, conseqüentemente, que já passou por outras fases de desenvolvimento. Este fato o leva a apontar que o problema do capitalismo é institucional e as suas crises são da ordem do liberalismo. Como veremos adiante, essa contradição é mais profunda e estrutural.

Referenciado por tendências liberais da economia, na elaboração da teoria da destruição criadora, Schumpeter compreende a crise como um processo que torna mais nítida a compreensão dos elementos que vão perdurar e outros que serão esfacelados. "Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver". (Schumpeter, 1961, p. 109). Sendo assim, essa sequência é contínua e reflete como o capitalismo administra todo o seu arsenal em um movimento de criação e destruição no qual constitui os ciclos econômicos e os respectivos movimentos de expansão e retração. Esse movimento, segundo ele, acontece no interior do capitalismo.

O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas [...] (Schumpeter, 1961, p. 111).

De acordo com essa lógica de arranque, o aspecto inovador, está na *mutação das indústrias que estimulam novas lógicas do capital*. Ele exemplifica como se reorganizaram as "oficinas dos artesãos com as firmas como a *US. Steel*" (Schumpeter, 1961, p. 109).

⁸ A absolutividade, para Mészáros, não significa a não possibilidade de transmutar esses limites, mas sua face totalizadora se dá por causa das "determinações mais profundas de seu modo de controle sociometabólico", ou seja, no conjunto de relações materiais entre a natureza e a sociedade, tendo como tripé o capital, o trabalho assalariado e o Estado (MÉSZÁROS, 2011, p. 222).

⁹ Capitalismo, socialismo e democracia.

Podemos citar o processo de reestruturação do capital que funda as plataformas como evidência das transformações que resultam de processos de crises, mas não devido ao espírito do homem empreendedor e sim à necessidade de mudar para perseguir a geração de valor.¹⁰

Essa justificativa sobre a causa de mudanças se aproxima da formulação de David Harvey que estabelece a destruição como resultante à competição e às próprias condições do capitalismo. Além disso, a destruição e a criação servem apenas à acumulação e não às transformações da civilização, visto que em cada ciclo é destruída também a força de trabalho. De acordo com Harvey, não somente “grandes quantidades de capital são desvalorizadas e destruídas, os trabalhadores e sua força de trabalho sofrem um destino semelhante e os capitalistas canibalizam e liquidam uns aos outros” (Harvey, 2005a, p. 156).

Assim, a relação entre destruição e produção está inserida na própria lógica de circulação do capital, pois os princípios que balizam a destruição criativa são a concorrência, a *inovação organizacional*, o *avanço das forças produtivas* e dos *aparatos tecnológicos* que visam a ampliação da exploração do trabalho através do tempo de trabalho não pago, ampliando exponencialmente a mais valia relativa.¹¹

É a partir deste entendimento da dinâmica do capital quanto ao movimento interno da crise de destruição e criação que Harvey elabora o conceito de *acumulação por despossessão*¹² e aponta a dimensão “voraz, predatória, fraudulenta e violenta” a qual não diz respeito somente à origem da acumulação, mas é um processo “[...] histórico e continuado. Visto que parece

¹⁰ De acordo com essa lógica, a crise é a destruição ao mesmo tempo que é a criação de novas estruturas do capitalismo e essa criação se dá pela força inovadora do homem empreendedor, como sujeito que tem uma alta capacidade de estruturar novos processos e produtos. Ele chega a criticar Marx por não perceber a diferença entre o empreendedor e o capitalista.

¹¹ Quando há aumento da produtividade sem aumento do salário ou da força de trabalho.

¹² Conceito elaborado com base na formulação de Rosa Luxemburgo, em *Acumulação do Capital* (1970). Segundo Rosa Luxemburgo, para o capitalismo se reproduzir e se expandir precisa produzir mais trabalhadores, expropriá-los e transformar os meios de vida em capital. Luxemburgo aponta:[...] foi necessária a perspicácia dialética da análise científica para revelar como o direito de propriedade, no curso da acumulação, converte-se em apropriação da propriedade dos outros, como a troca de mercadorias torna-se exploração e como igualdade vira dominação de classe. O outro aspecto da acumulação de capital concerne às relações entre o capitalismo e os modos não capitalistas de produção, que começam a surgir no cenário internacional. Seus métodos predominantes são a política colonial, um sistema internacional de crédito - uma política de esferas de interesse - e a guerra. Há manifestações abertas de força, fraude, opressão e saqueamento, sem qualquer tentativa de disfarce, e é preciso certo esforço para encontrar, no interior desse emaranhado de violência política e disputas de poder, as leis duras do processo econômico (Luxemburgo, 1970, p. 452).

O salvo-conduto do capital financeiro ao receber milhões dos Estados na crise de 2008 é apenas um exemplo da espoliação sem nenhum véu ou disfarce a que se refere o conceito de Rosa Luxemburgo. Há nesta reflexão o elemento externo ao capital, como áreas, componentes que não funcionam sob a lógica de expropriação e que para reproduzir-se o capital precisa capturar. Há várias evidências desse sequestro no processo de produção de lucro. Tudo o que o capital “põe a mão” vira mercadoria. Soma-se a análise de Luxemburgo as relações “estritamente” entre capital e trabalho, completando assim um caráter duplo do processo de acumulação capitalista.

peculiar denominar um processo “primitivo” ou “original”, ele substitui esses termos pelo conceito de “acumulação por despossessão (Harvey, 2020, p. 296).” Essa acumulação se dá através da liberação de ativos a um custo muito baixo (e em alguns casos zero). O capital super acumulado pode se apropriar desses ativos e imediatamente colocá-los em uso lucrativo (Harvey, 2020, p. 297).

Práticas de promoção de ações; esquema Ponzi; destruição estruturada de ativos via inflação; despojamento de ativos por meio de fusões, níveis de endividamento que reduzem populações inteiras, até mesmo nos países capitalistas avançados, à condição de servidão por dívida; para não falar na fraude corporativa, na despossessão de ativos (o assalto a fundos de pensão e sua dizimação através de colapsos corporativos e de ações por meio de manipulações de crédito e de ações) todas essas são características definidoras do capitalismo contemporâneo (Harvey, 2020, p. 297)

Podemos somar aos exemplos citados pelo autor a comercialização de dados, rastros e pegadas digitais, materialidades sensíveis, gestos de trabalho que sustentam os negócios das empresas de plataformas de comunicação e trabalho. (Figaro, 2022).

É nos momentos de crise que a faceta predatória do capital entra em campo com ainda mais voracidade, porque são situações cujos movimentos definidores da realidade posterior são mais acelerados e dinâmicos em que a disputa por todos os tipos de recursos financeiros, naturais, jurídicos e estatais estão em jogo.

Para a teoria marxiana, as crises são determinações do modo de ser do capital, fazem parte da dialética das forças produtivas e das relações de produção, sendo próprias das dinâmicas históricas do capitalismo. Marx aponta que "quanto mais elevado o desenvolvimento do capital, tanto mais ele aparece como obstáculo da produção" (Marx, 2011, p. 340).

As leituras da categoria crise apontam aspectos originários enquanto fenômeno econômico e social. Um deles é a contradição entre valor de uso e valor de troca entre os diferentes ramos do sistema capitalista, o que gera uma desproporção no capitalismo em sua totalidade. Essa diferença é encarada como uma deformação do próprio mercado. (Hilferding, 1981, Luxemburgo, 1970)

Outro motivo apontado para desencadeamento da crise é o subconsumo, causado pela diferença entre a produção e a capacidade de compra dos trabalhadores, o que gera uma superprodução como Marx aponta no capítulo XIV do Capital livro III, ao tratar da lei da queda tendencial dos juros, as tendências e contratendências das razões da emergência da crise. A explicação de Marx é que, ao aumentar o capital constante em termos absolutos para ampliar a taxa de lucro, visto que esta é resultado deste capital somado ao capital variável, ocorre o resultado inverso em longo prazo, ou seja, a consequente diminuição da taxa de lucro.

A fórmula elementar capitalista é aumentar a produção através do capital constante e diminuir a força de trabalho. Os resultados desse movimento influem no valor das mercadorias,

mas também na redução da demanda efetiva, ou seja, no poder de compra dos trabalhadores, o capital variável que foi reduzido, o que pode acarretar numa crise de superprodução.

Quanto mais a taxa de lucro é reduzida, a tendência é que haja a diminuição do valor da produção. A concorrência entre os capitalistas para obtenção de maior taxa de lucro também é uma contradição exposta por Marx. Há a disputa entre os capitalistas de um setor e também entre ramos, como podemos verificar entre as empresas de comunicação e entre elas e as empresas de tecnologias que concorrem às verbas de publicidade.

Sem aumento da taxa de lucro, o capital é alocado em outras frações sem ser na esfera produtiva, o que gera a sobreacumulação, uma vez que o objetivo do capital não é a produção de mercadorias, mas sim a produção de lucro e da sua valorização, sob pena de deixar de ser capital, como aponta Grespan, ao citar a metáfora utilizada por Marx do “tormento de Sísifo para descrever esse traço constitutivo da autonomia e autorreferência do capital.” (Grespan, 2009, p. 13).

Fizemos esta explanação por dois motivos. O primeiro é que nos auxilia a compreender o caráter da crise do capital e o segundo é que estas tendências e contratendências podem ser expressas no desenvolvimento da economia das plataformas.

Diante do exposto, compreendemos que o tema acerca da crise do capital é por si próprio objeto de investigação sobre o modo de produção capitalista e não pretendemos aprofundar aqui esta discussão. Nosso intuito foi demonstrar que as saídas das crises conformam novas formas de organização do capital para extração de valor.

É por isso, que utilizamos o conceito de crise como uma categoria analítica que nos dá pistas fundamentais para entender como chegamos até o cenário atual, com a plataformização das empresas que tem se alastrado entre as frações do capitalismo com a influência do capital financeiro, como veremos adiante. O percurso o qual faremos é composto por paradas obrigatórias em crises distintas. O nosso próximo ponto é a crise de 1973.

1.1 – O legado da crise de 1973 para as plataformas

Até 1970, a forma de organização da produção no fordismo era baseada na racionalização do processo produtivo que detalhou a divisão do trabalho¹³ em etapas bem definidas e com barreiras hierárquicas identificadas entre concepção, gerência, controle,

¹³ O mundo atravessava o chamado 30 anos de ouro com o pós-guerra e consequências do desenvolvimento estimulado no período da Segunda Guerra Mundial. Fábricas de carros, aços, evolução nos transportes, venda de uniformes, novos serviços etc. estimulavam a liderança nos Estados Unidos no plano geopolítico internacional.

execução e a noção de que, para produzir em larga escala, era preciso ter consumo também em escala.

Ao se debruçar sobre o americanismo e o fordismo, tema dos Cadernos do Cárcere, Antonio Gramsci foi ao ponto central sobre como age o modo de produção no sujeito ao dizer que o sistema criava um “novo tipo de homem”, sendo que os “novos métodos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar e sentir a vida.” (GRAMSCI, 2006, p. 138).

Hoje sabemos que não foi só o fordismo que teve esse efeito e não dizia respeito apenas aos aspectos econômicos. O mundo do trabalho é revelador e influencia a realidade concreta como um todo. Por isso, quando citamos a plataformização do trabalho logo identificamos os traços da plataformização da sociedade e vice-versa, em uma relação dialética e de coexistência. Contudo, de acordo com Gramsci (2006, p. 282), o americanismo e o fordismo inauguraram um novo ciclo no qual os procedimentos para disciplinar a força de trabalho não podiam prescindir da repressão, mas ao mesmo tempo deveriam contar também com familiarização e a cultura como parte ideológica de um novo sistema de trabalho¹⁴.

Isso significa que, mais do que a utilização da coerção e da repressão, a força de trabalho precisava ser condicionada através da persuasão e da convicção, as quais reconhecemos hoje como o engajamento no trabalho, o ato de vestir a camisa da empresa, lutar pelos objetivos metas dela.

Para tal propósito, os meios de comunicação foram fundamentais para sustentar o fordismo, dar vida a este novo tipo de homem através da ideologia e cultura, além de garantir o consumo em larga escala. Os meios de comunicação da época, como o cinema, a radiodifusão, a indústria fonográfica e a publicidade tiveram função social essencial na produção do tempo livre do trabalhador, “principal riqueza do ser humano que condiz com o desenvolvimento pleno do indivíduo” (DANTAS, 2012, p. 76).

Neste período, as empresas de comunicação passaram a gravitar no centro da estratégia fordista com a liberação da *AT&T* (criada em 1875 e que monopolizava o serviço de telefonia nos Estados Unidos) para vender anúncios no rádio em 1922; com a formulação da Lei do Rádio estadunidense que consolidou o modelo de rádio comercial (em 1927)¹⁵, além da fundação da BBC (também em 1922).

¹⁴ Gramsci incluiu entre esses procedimentos a cooptação através dos salários e compensações e da cooperação das estruturas sindicais que faziam parte do desenvolvimento de novas aptidões psicofísicas, exigidas pelo modo de produção.

¹⁵ Nesse período em 1927, Harold D. Lasswell, Paul Lazarsfeld, Kurt Lewin e Carl I. Hovland buscaram responder questões sobre a percepção da sociedade sobre os aspectos inovadores da Primeira Guerra Mundial e formularam

Conforme avançava o desenvolvimento tecnológico dos dispositivos de comunicação, prosseguia a função da mídia nos Estados Unidos e no Reino Unido como componente de integração e identidade nacional. Assim como no Brasil, quando a Globo fundou o seu jornal O Globo, em 1925 e, anos mais tarde com a exploração de serviços de radiodifusão, também jogou papel decisivo com a formação da rede nacional de comunicação.

A universalização da telefonia fez parte do aumento do consumo em escala deste serviço e favorecia o fordismo. Como a *AT&T* era a empresa que detinha os cabos de telefonia, fabricava os aparelhos de rádio e descortinou o modelo de publicidade radiofônica nos Estados Unidos, cresceu o poder dela sobre a democracia e os assuntos que interessavam ao governo. E cresceu a ponto de ter que disputar o sistema de rádio comercial com uma de suas subsidiárias, a *RCA (Rádio Corporation of América)* que ficou conhecida como a fundadora do rádio como conhecemos hoje (Wu, 2012, p. 97-105).¹⁶

Além do sistema de rádio, a televisão, criada entre 1940 e 1950, também apoiou a consolidação do fordismo. Impulsionada pelo modelo de publicidade, o dispositivo de comunicação estimulava o consumo em massa e atuava para reforçar os aspectos ideológicos e culturais do sistema de produção.

Para Nicholas Garnham (1991, p. 75) a regulamentação da comunicação com a *FTC (Federal Trade Commission)* e, depois em 1934, com a *FCC (Comissão Federal de Comunicações)* tinha três missões básicas: 1) *fornecer infraestrutura* e referências técnicas para os aparelhos de rádio e televisão; 2) financiar e apoiar a criação de audiências massivas fundamentais ao *marketing* fordista; c) proporcionar um meio para a *mobilização política* das massas e para a formação da “*opinião pública*.”¹⁷ Para esta campanha ser realizada foi preciso acionar a comunicação, como Mattelart aponta:¹⁸

o livro *Propaganda Técnica na Guerra Mundial (Propaganda Technique in the World War)*. A resposta foi que, no período de guerra, era preciso mobilizar a opinião, além dos homens e meios. É dessa reflexão que surgem as cinco questões: quem diz o quê, a quem, através de qual canal e com qual efeito? As perguntas estão presentes até hoje em estudos da comunicação de massa e na utilização do lide em textos jornalísticos e construção de notícias

¹⁶ Diante deste cenário, o governo criou uma nova agência, a *Federal Trade Commission (FTC)* para aplicar leis antitruste, inclusive com investigações sobre a indústria radiofônica.

¹⁷ A regulamentação estava no plano de recuperação da economia estadunidense cujo Estado teve participação ativa no período após a crise de 1929 e com o *New Deal*, executado entre 1933 e 1937, com objetivo de implantar programas para minimizar os impactos da guerra. O novo pacto tinha como pilar a racionalização do Estado, o reforço do papel político do executivo, a modernização e regulamentação da economia baseada na mobilização do espírito cívico dos cidadãos.

¹⁸ Concomitantemente, o Estado forjou uma aliança entre o capital produtivo e o setor do trabalho organizado nas direções sindicais que foi uma marca importante pós Segunda Guerra Mundial com o chamado keynesianismo. Tratava-se de medidas propostas por John Maynard Keynes, cujas partes – Estado, capital e organizações que representavam os trabalhadores - tinham responsabilidades e obrigações com o crescimento e a estabilidade econômica. O Estado de bem-estar social, o chamado *Welfare State*, cumpria o papel de organizar a economia e

Pela primeira vez nas sociedades industriais, o Estado – em busca de uma estratégia de “saída da crise” - pede ajuda das “técnicas de comunicação.” A gestão da opinião torna-se um objeto frequente de estudos com objetivo operatório. Roosevelt nomeia “agentes presidenciais” que percorrem o país com o objetivo de fornecer explicações, fazer conferências e sondagens de opinião. (Mattelart, 1994, p. 81)

Assim como nos Estados Unidos, porém em momento histórico distinto, em 1965, o Estado brasileiro garantiu a infraestrutura para os meios de comunicação, com a criação da Embratel (e mais tarde com a Telebrás), apoio que originou o poderio da Globo.

Após essas movimentações, a comunicação e as redes técnicas de informação demonstraram ser essenciais para o modo de produção fordista, mas também para responder à crise do capital que se aproximava.

Fizemos esse resgate de aspectos do fordismo para evidenciar que não há uma análise etapista do desenvolvimento do capital, como se em dado momento, em um passe de mágica, fosse inaugurado um novo tempo, um novo método de organização da produção, com todos aspectos inovadores, sem conexão com a evolução das forças produtivas e as necessidades sociais de cada época.

Assim, a comunicação cumpriu função essencial na manutenção do fordismo durante todo seu ciclo principal e, quando em meados da década de 1960, houve forte queda da produtividade e lucratividade nos Estados Unidos, deflagrando uma crise que tentou ser evitada com o aumento da inflação, a depreciação da função do dólar como moeda estável que equilibrava as relações financeiras em todo mundo.

O início da década de 1970 foi marcado¹⁹ por um período de estagnação dos investimentos e queda da taxa média de lucro, como vimos anteriormente, apontado por Marx como uma contradição central do capitalismo, situação cujo capital se desvaloriza. Ademais, a formação do mercado do eurodólar evidenciava a fragilidade da moeda americana para regular o mercado financeiro internacional. Houve também o primeiro movimento de multinacionais

assegurar a promoção social com a elaboração de políticas públicas que complementavam o salário como a garantia de pleno emprego, serviços educacionais, saúde e habitação etc. A chave de êxito era a produtividade do trabalho, que estava relacionada ao consumo em massa e às medidas fiscais e aos investimentos em capital fixo, afiançados pelo Estado. Além disso, havia um fato importante que não pode deixar de ser apontado é que esse compromisso tripartite foi fruto das consequências da crise 1929 e também de luta e resistência de entidades representativas dos trabalhadores, embora neste momento circunscrito, fizessem com que a lógica do capital prevalecesse entre eles.

¹⁹ Ao mesmo tempo emerge a crise do petróleo e as decisões da Organização dos Países Exportadores de Petróleo, uma espécie de cartel mundial então recém criado, que embargou a distribuição de petróleo aos países do Ocidente e fez com que diferentes segmentos econômicos buscassem formas alternativas de energia o que refletiu na busca por saídas tecnológicas e mudanças na organização das empresas. É importante salientar que, embora vista como o rótulo da crise de 1970, a disputa em torno do petróleo foi conjuntural, fornecendo variantes para o problema mais de fundo de sobreacumulação.

ao deslocar a contratação da força de trabalho para outras regiões como o Sudeste Asiático, onde o valor do salário era mais baixo e as condições, desde então, mais precárias. Este fato incide até os dias atuais no mercado de aparelhos eletrônicos e semicondutores (*chip*) que são produzidos na região.

Ao mesmo tempo que o capital produtivo passava por mudanças, a movimentação do “proletário-massa” (Antunes, 2002) crescia no interior das fábricas e evidenciava as contradições do fordismo/taylorismo. Ao atomizar e homogeneizar a classe trabalhadora através do trabalho, a grande concentração de trabalhadores no mesmo local facilitava o diálogo e a cooperação entre eles para resistir às condições e revelar o esgotamento do pacto social fordista/keynesianista.

A comunicação em pleno desenvolvimento alinhada com a evolução das forças produtivas foi fundamental para apoiar a constituição do proletário-massa, base do fordismo. Entretanto, também foi a criação das tecnologias de informação e comunicação que possibilitou a compartimentação da força do trabalho. Utilizada como forma de controle da força de trabalho e para extrair mais valor do processo produtivo, as *TICs* garantem o fluxo e a circulação do capital além das fronteiras do Estado-nação.

Nesse período, após lançar a Rádio Globo (1944), a Rio Gráfica Editora (1952), receber a concessão do canal 4, do Rio de Janeiro (1957), há a inauguração da TV Globo (1965) e da Som Livre (1969). Inicia-se assim a formação da sua rede com a compra da TV Paulista (1965 e que se tornou a Globo São Paulo), a criação da TV Globo de Minas (1968), de Brasília (1971) e Recife (1972). Em 1969, foi ao ar o Jornal Nacional, primeiro produto de comunicação exibido em rede nacional.

O parâmetro de produção e distribuição dos produtos de comunicação era a *Time-Life*, empresa norte-americana sócia na criação da TV Globo que, após ser retirada da sociedade por efeito da legislação brasileira, passou a prestar o serviço de consultoria técnica e econômica, resultando na implantação de processos tecnológicos e na consolidação do conceito de rede com a exibição simultânea da programação da televisão (1975). Estas características originárias da Globo demonstraram-se ser preponderantes para a plataformização da empresa.

Simultaneamente, chegava ao fim o acordo entre capital e trabalho mediado pelo Estado. O mundo do trabalho se reestruturou com um salto tecnológico, a incorporação da robótica, automação e da microeletrônica. A divisão geográfica da produção chegava no momento em que o desemprego crescia, a acumulação flexível moldava a lógica das relações de produção e dava novas formas para a cadeia de produção de valor.

Como vamos apresentar no próximo tópico, as respostas à crise estrutural da década 1970 são partes constitutivas e fundamentos das plataformas de comunicação e trabalho. A acumulação flexível e o toyotismo formam uma base sólida para as empresas de plataformas, sendo que essas dimensões são, atualmente, aperfeiçoadas e aprofundadas para garantir a valorização do capital.

1.1.2 A origem da flexibilidade das plataformas

De acordo com Harvey (2017), a acumulação passa a ser flexível, no início da flexibilização das garantias e direitos sociais (outro aspecto que se aprofunda com a plataformização do trabalho); a consolidação da força de trabalho dual, ou seja, um núcleo dirigente, gerentes com direitos e uma massa de trabalhadores sem direito; a dispersão global da produção e, conseqüentemente, da contratação da força de trabalho; a compressão do tempo e do espaço; e a ampliação de estratégias de absorção entre mais valia absoluta²⁰ e relativa. Essa foi a estreia de um período que, para suprir as demandas de um ciclo econômico, trocava-se a rigidez pela fluidez da economia.

Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistema de produção em massa que impediam ampliar a flexibilidade no planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (especialmente no setor chamado “monopolista” (Harvey, 2017, p. 135)

Além da dimensão do setor financeiro do capital, há também a fluidez da organização social das empresas que resulta em mudanças na divisão sociotécnica do trabalho, na atividade de trabalho em si que necessita de mais informações circulantes durante todo o processo de produção. Deriva dessa exigência, a proposta de especialização flexível ou desespecialização²¹ da força de trabalho, particularidade expressa na atividade de trabalho nas plataformas governadas pela datificação.

Milton Santos, ao analisar o processo de globalização e seus impactos nos territórios, encara a fluidez de maneira seletiva devido aos agentes econômicos se considerarem como “detentores da velocidade”, efetividade e disponibilizarem esses recursos apenas para poucas pessoas. Para o geógrafo, "a fluidez contemporânea é baseada em redes técnicas que são um

²⁰ A grosso modo, a mais-valia absoluta é quando a produtividade e lucro aumentam sem ampliar o salário

²¹ Lojkine (2002, p. 34) nos provoca a pensar se essa polivalência não é vazia visto que as máquinas “nunca conduzem a uma verdade polifuncionalidade” dentro da agregação de tarefas parcelares (supervisionar uma máquina-ferramenta)

dos suportes da competitividade.” (Santos, 1996, p. 218). Essa fluidez é mais eficiente com a dissolução das barreiras e a transformação de todo território em um campo econômico de mercado global.

Essa foi uma das respostas à crise de 1970 e é um dos aspectos que a distingue centralmente de outros abalos do sistema capitalista. A globalização constitui um quadro de mudanças qualitativas por formatar novas articulações de poder social e econômico com predominância do capital financeiro, dirigido para ampliar os lucros da classe dominante (ou classes capitalistas, conforme Duménil; Lévy, 2013).

A articulação de uma economia global faz com que as crises estruturais também tenham alcance em todas as partes do mundo, por isso, não são problemas de ajustamento em uma parte do capitalismo. Os efeitos e as causas são estendidos tanto quanto o lastro do capital.

Ainda de acordo com Milton Santos, o que marca esse período aberto na disputa pós-crise de 1970 é o “motor único”, a mais-valia universal que só foi possível graças ao nível de internacionalização (Santos, 2000, p. 29). Também é identificado por “dados motores e os respectivos suportes, que constituem fatores de mudança” e se instalam concomitantemente com “muita força em toda parte”. Ele constata:

Como período e como crise, a época atual mostra-se, aliás, como coisa nova. Como período, as suas variáveis características instalam-se em toda parte e a tudo influenciam, direta ou indiretamente. Dá a denominação de globalização.²² Como crise, as mesmas variáveis construtoras do sistema estão continuamente chocando-se e exigindo novas definições e novos arranjos. Trata-se, porém, de uma crise persistente dentro de um período com características duradouras, mesmo se novos contornos aparecem. (Santos, 2000, p. 34)

É importante destacar que o sentido de globalização de Santos questiona a ideia de *aldeia global*,²³ em virtude de alguns países concentrarem a maioria das ações e transações econômicas.

Marshall McLuhan, elaborador do conceito de aldeia global, transformou a audiência em ator e os espectadores em participantes da transmissão devido às grandes transformações tecnológicas, consideradas como novo motor capaz de resolver os problemas sociais e econômicos, além de pregar o fim das lutas ideológicas. Novamente, a comunicação e as redes de informações foram a solução dos problemas de um tempo histórico determinado.

1972: o grande público americano está ligado ao slogan da “revolução das comunicações.” Esse novo *leitmotiv*²⁴ desenvolveu-se rapidamente a partir da segunda metade dos anos 60. Para garantir sua passagem para uma audiência de massa, os

²² O geógrafo desenvolveu um arcabouço de ideias “*Por uma outra globalização*”, na década de 1990, em meio à ofensiva da consolidação neoliberal que veremos mais adiante

²³ O fato de Santos recusar a tese da aldeia planetária e da revolução das comunicações, não minimiza a sua consciência sobre os “dados motores e os respectivos suportes que constituem fatores de mudança [...]. [Eles] se dão concomitantemente e se realizam com muita força em toda parte (Santos, 2000, p. 34).”

²⁴ Trecho musical ou música curta.

representantes da indústria do *marketing* e da publicidade não se deixaram prender, de modo algum, a nuances proclamando logo de saída: a revolução das comunicações que se operou nos últimos sete anos desenvolveu o desejo de consumo, a responsabilidade social coletiva, a era do julgamento individual, em suma, uma nova sociedade (Mattelart, 1994, p. 145)

Se hoje as técnicas de informação e de comunicação representam um novo patamar de vínculos entre partes sociais com mais velocidade e novas formas de ocupação de espaços presenciais e digitais é graças à acumulação flexível do capital.

A mudança tecnológica com a incorporação das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) passou a ser o centro da saída da turbulência do capital como resposta para acelerar o tempo de giro do capital. Quanto mais rápido o capital completar a rotação, mais êxito tem na sua valorização.

Justamente Por isso, ganhou força a ideia de *sociedade da informação* que segundo Asa Briggs e Peter Burke (2006, p. 250) passa a agregar, na década de 1960, os componentes da comunicação que estavam soltos até então. Presentes em diversas mídias, os discursos em todos os gêneros, conhecimento, notícias, literatura, entretenimento, televisão, cinema, rádio, signos e linguagens da computação passaram a ser “dados, informação que podia ser transmitida, coletada e registrada, qualquer que fosse seu lugar de origem, de preferência por meio da tecnologia eletrônica”.

Não à toa, o fundamento da internet como ela é hoje foi criado dentro da Agência de Projetos de Pesquisas Avançadas do Departamento de Defesa, por Joseph Carl Robnett Licklider quem preconizou, em livro com autoria de Robert Taylor, a entrada na era tecnológica cujas “mentes da humanidade poderiam se conectar via computadores” onde todos seriam participantes ativos no processo de interação (Wu, 2012, p. 207-213) ou mediados como vemos pelas as plataformas de comunicação e trabalho.

As TIC's também foram as respostas para a busca de novas linhas de produtos, no fornecimento de novos serviços, na inovação ao conferir centralidade para áreas como o *design* e o *marketing*. Servem, como já dito, para o controle da produção que, graças à tecnologia, pode ser distribuída em diferentes áreas geográficas e também para iniciar um processo de captura de uma parcela do mais-valor produzido pela força de trabalho sob a forma de não-valor (Antunes, 2018, p. 67), ou seja, a extração de valor se apresenta de maneira “mais sofisticada” com a ampliação de métodos geradores de valor sob a forma de não-valor, ao esmaecer a exploração da força de trabalho, seja pelo uso das TIC's ou por intermédio de estratégias como o empreendedorismo de si, aumento da informalidade etc.

A flexibilidade está presente na lógica da plataformização com a produção de semicondutores, os chips, essenciais para qualquer operação de infraestrutura até na nova divisão sociotécnica do trabalho que vai desde a produção de dados até o desenvolvimento de *softwares*, *hardwares*, aplicativos ou estruturas industriais que compõem o negócio das plataformas.

Também está presente nos fluxos e desenho da cadeia de produção de valor, na relação entre as empresas de comunicação, como a Globo exerce por meio de contratos com empresas menores ou setORIZADAS e as produtoras de conteúdo independentes, fornecedoras de produtos culturais ou informativos prontos para serem exibidos nas respectivas grades de programação.

Essa reflexão sobre as resultantes da flexibilidade é essencial para compreendermos a organização das empresas de comunicação no cenário da plataformização.

Essa questão atravessa a nossa pesquisa de diferentes maneiras. Por isso, é fundamental situar as transformações impostas ao trabalho, aos processos gerenciais e às ideologias hegemônicas, ou como o toyotismo, modo de organização da produção capitalista resultante da crise da década de 1970

1.1.3 Traços do toyotismo presentes nas plataformas

O toyotismo²⁵ foi a resolução para empregar flexibilidade e fluidez e substituir o processo rígido do fordismo/taylorismo (em que pese que esses sistemas ainda possam ser utilizados de maneiras diferentes e ou combinada em negócios menores).

Não é a nossa intenção aqui analisar com profundidade o toyotismo, mas apontar algumas alterações no processo de produção que perduram até hoje e podem ser as bases para o trabalho plataformizado.

A concepção criadora do método japonês é baseada na produção comandada pela demanda, sustentada em estoque mínimo para aproveitar melhor o tempo de produção e evitar qualquer tipo de desperdício. Desta forma, o comando do quê e quando vai ser produzido é acionado pelo consumo que passa a ser a primeira fase da fabricação, ou seja, estabelece ordem inversa realizada no fordismo.

Essa sistemática exige nova organização da produção desde as plantas físicas empresariais, passando pela organização das equipes e no conjunto da cadeia de valor, que conta com empresas de tamanhos diferentes e em diferentes lugares no mundo. Isso fica ainda mais claro no apontamento de Harvey:

A transformação da estrutura do mercado de trabalho teve como paralelo mudanças de igual importância na organização industrial. Por exemplo, a subcontratação

²⁵ Sistema de produção elaborado na Toyota do Japão, por Eiji Toyoda e Taichi Ohno.

organizada abre oportunidades para a formação de pequenos negócios e, familiar (patriarcal) e paternalista (“padrinhos”, “patronos” e até estruturas semelhantes à da máfia) que revivam e florescem, mas agora como peças centrais, e não apêndices do sistema produtivo. [...] (Harvey, 2017, p. 145).

O autor explana a relação em nível mais geral do sistema de produção de países em desenvolvimento com os de capitalismo avançado. Porém, ao trazer essa referência para o sistema de produção da comunicação, podemos inferir o desdobramento da organização flexibilizada com o conjunto de produtoras independentes, agências de comunicação, de produção de conteúdo, arranjos de comunicação que passam a prestar serviço para grandes negócios os quais não existiriam hoje sem o estabelecimento dessas relações de trabalho. A discussão fica ainda mais complexa quando encaramos os chamados *creators*, criadores de conteúdo, e os empreendedores de si que geram dados para as empresas de plataformas, ou ainda o papel da audiência e utilizadores finais na produção de valor para o negócio.²⁶

Outras características são listadas por Antunes como vitais do toyotismo, como “a alteração da relação homem e máquina” (que no fordismo cada trabalhador e trabalhadora produzia em apenas uma única máquina, mas que no toyotismo o sujeito opera “em média cinco”); “a produção *just in time*” para melhor aproveitamento do tempo na produção; “o trabalho em equipe”; e a organização dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) cujos trabalhadores precisam estar em avaliação constante do seu trabalho, “convertendo-se num importante instrumento para o capital capturar o *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho que o fordismo desprezava.” (ANTUNES, 2002, p. 54-55).

O controle de qualidade, diferente do gerente que fiscalizava o trabalho na planta fordista, no toyotismo é feito pelo próprio trabalhador ou trabalhadora. Atualmente, no cenário do trabalho nas plataformas, é feito também pelo consumidor que avalia a atividade de trabalho com estrelas, notas e ensina ao algoritmo seus padrões de qualidade.

Lojkine, ao analisar os efeitos da reorganização advinda do aparato informacional e da comunicação, aponta que “[...] a nova produtividade, denominada global, depende inteiramente, da qualidade da nova relação homem/máquina, capital/trabalho [...] (Lojkine, 2002, p. 161). De acordo com ele, os gerentes que antes faziam o controle e vigilância, deveriam buscar formar e animar as equipes cujas “fórmulas de envolvimento devem substituir o salário por merecimento e assegurar a integração dos empregados nos dispositivos (Ibid., Ibid.)” A formação por meio da tática de *coaching* da Globo, a *gameficação* do trabalho e o sistema de notas com as estrelas

²⁶ Embora seja uma discussão central, não vamos tratar nessa pesquisa as inovações da geração do valor e papel da audiência, usuário final na economia das plataformas.

e pontuações são estratégias atuais das empresas de plataformas para manter a atenção e engajamento no trabalho.

Outra característica do sistema de produção é a polivalência que exige que o trabalhador ou trabalhadora tenha conhecimentos variados para exercer diferentes funções no posto de trabalho, já que a divisão das ocupações acompanha a flexibilidade da organização.

A polivalência também é requisito para atuação por projetos, ou seja, mais do que uma carreira que pode evoluir, o ciclo de trabalho é determinado por fases dos projetos que podem perdurar ou ter curto prazo.

Na Globo, a formação de equipes é por área e projeto, com a seleção de trabalhadores e trabalhadoras com as capacidades exigidas em cada processo de produção. Essas pessoas passam por formações específicas que têm base na multidisciplinaridade de profissionais aliada à identificação da escabilidade da infraestrutura tecnológica para viabilizar os produtos.

Esa é uma modalidade muito presente no mundo do trabalho da comunicação, assim como o ordenamento por tarefas em que é a atividade micro do trabalho que normatiza o seu conjunto, sendo uma influência nítida do processo que se inicia com a demanda de produção e que vemos no trabalho de plataforma com a chamada *taskification* (*tarefização*).

As micro tarefas segmentam o todo do trabalho, uma vez que, com tantas micro atividades, fica cada vez mais difícil compreender o papel do próprio trabalhador no conjunto de determinada categoria e a sua relação com a totalidade da produção. O que minimiza essa percepção são as técnicas, métodos e certo enquadramento do trabalho que tem se tornado cada vez mais generalista como vemos na comunicação com o produtor de conteúdo, as agências 360, assessoria de comunicação etc.

A eliminação de postos de hierarquia prescrito no toyotismo para garantir empresas enxutas, sem desperdício de recursos foi o argumento para as demissões em massa na implantação do método. Apesar de ter mais flexibilidade criando, inclusive, sentidos horizontais no processo de trabalho, as decisões das empresas se davam (e se dá até hoje) com forte centralidade pelos proprietários, acionistas e pela direção. Percebemos esse aspecto em nosso estudo de caso, na Globoplay.

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

Como podemos observar, são diversas as mudanças no sistema de produção que estão em evolução até os dias atuais e se expressam no trabalho das plataformas.

Nosso próximo ponto na historicização das plataformas é na crise das empresas de internet iniciada no final da década de 1990.

1.2 O legado da crise da bolha para as plataformas

O caso da denúncia de truste e exercício de monopólio pela *Microsoft* iniciado em 1994 e, depois, a denúncia do Departamento do Estado em mais 20 (vinte) estados norte-americanos em 1998 demonstravam que a concentração econômica em áreas da comunicação persistia no país (Wu, 2012). A sentença que culpabilizou a empresa de Bill Gates por atrelar o uso do *Internet Explorer* ao *Windows* para eliminar a concorrente *Netscape* anunciava outras complicações para a então chamada “nova economia” que representava todos os setores da área de tecnologia e estavam concentrados nos Estados Unidos.

Encarada como “infame crise” por Harvey (2014) ou como uma crise de manipulação contábil, a chamada crise das empresas ponto.com (*dot.com*) ocupa pequenos espaços nas análises financeiras e sociais do último período perto de outros momentos de turbulência do capitalismo.

Esse fato nos remete à primeira questão que levantamos neste primeiro capítulo sobre os tipos de crises e também evidencia uma linha acertada ao utilizar *crise* como uma categoria de análise para assentar o nosso objeto em um contexto concreto. Isto é, não teríamos nos deparado com alguns aspectos e determinações se não buscássemos compreender o processo de evolução que deriva destes momentos de renovação e reestruturação do capital.

A crise das empresas *ponto.com* se desenvolveu no contexto do primeiro ciclo do neoliberalismo, após o movimento monopolista do capital tornar robustas instituições financeiras que compraram agências menores e a diminuição dos juros de curto prazo pelo *Federal Reserve* no início da década de 1990.

Nesta mesma época, o setor industrial já começava a colher os frutos da descentralização e barateamento da mão de obra para a periferia do capital, congelamento de salários e aumento da produtividade aliados à redução de impostos feito pelo governo de Bill Clinton. Com o vetor do capital produtivo crescendo, o capital financeiro ingressou em ciclo de ainda mais desregulamentação (inaugurada com as mudanças do final da década de 70 e na de 80) e pode receber os investimentos do setor industrial que procurava ampliar seus rendimentos.

Ao conceber as finanças como uma indústria, Chesnais nos lembra que “a esfera financeira é um dos campos de valorização do capital que deve gerar lucros como em qualquer outro (Chesnais, 1996, p. 241)”. Outro alerta importante para a nossa análise é sobre:

A autonomia do setor financeiro nunca pode ser senão uma autonomia relativa. Os capitais que se valorizam na esfera financeira nasceram - e continuam nascendo - no setor produtivo. Eles começam por tomar forma, seja de lucros (lucros não reinvestidos na produção e não consumidos, parcela dos lucros cedida ao capital de empréstimo, sob forma de juros); salários ou rendimentos de camponeses ou artesãos, os quais depois de quarenta anos, salários diferidos guardados nos fundos privados de aposentadoria, mas cuja natureza se modifica ao entrarem na esfera financeira, tornando-se massas em busca de rentabilidade máxima. A esfera financeira alimenta-se da riqueza criada pelo investimento e pela força de trabalho de múltiplos níveis de qualificação. Ela mesma não cria nada (Chesnais, 1996, p. 241)

Esse movimento em busca da rentabilidade é próprio do capital financeiro e, assim como se deu em 1999 e 2000, atualmente busca as empresas de tecnologia ou as chamadas *startups* para se valorizar. Ou seja, esse capital inicia o seu ciclo de valorização no capital produtivo que não é investido em estrutura ou no aumento das taxas de crescimento. Daí a assertividade da expressão das “*finanças como indústria*” por Chesnais e a possibilidade da verificação do lastro do capital para apreender o seu movimento.

O investimento recebido pelas empresas de tecnologia foi precedido por esta trilha e se beneficiava de uma situação econômica favorável com a baixa do dólar, o aumento do consumo interno e a retomada do setor produtivo nos Estados Unidos. Chesnais também aponta como um paradoxo econômico desta época a “economia impulsionada pela demanda interna, sendo a retomada do investimento, em parte, uma resposta à queda dos preços em equipamentos de informática [...]” (Chesnais, 2003, p. 55).”

Com mais recursos e estimulado pelo frenesi da ampliação do uso da internet para além das universidades, o capital financeiro despejava dinheiro nas ações supervalorizadas das empresas de tecnologia e serviços *on-line*. O entusiasmo também foi proveniente da publicidade feita acerca de resultados de estudos que indicavam uma ampla reorganização das empresas e a demanda por equipamentos tecnológicos e por publicações as quais preconizavam a “convenção de uma nova economia em torno de *Wall Street* e *Nasdaq*” (Ibid., Ibid.).²⁷

Impulsionados pela imprensa que fazia análises sobre “as oportunidades de rendimentos”, a supervalorização das *IPOs* (Oferta Pública Inicial, em inglês *Initial Public Offering*) deste tipo de empresa foi de mil pontos registrados em 1995 para 5 mil pontos em 2000.

Chesnais se apoia em Lordon (2000, p. 80) para descrever a hipótese de que a bolha financeira deixou de ser uma exceção para se constituir como estratégia de valorização deste

²⁷ *National Association of Securities Dealers Automated Quotation*, índice que mede o desempenho das ações das empresas de tecnologia na Bolsa.

tipo de capital. Porém, em conformidade com o economista francês, a bolha só pode assegurar aos investidores rendimentos sob a condição de ser permanentemente alimentada.

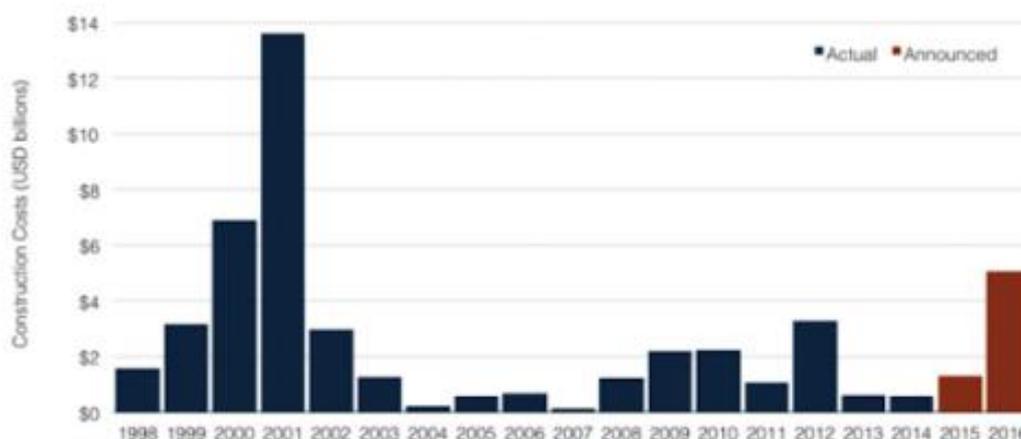
A desregulamentação das finanças e a liberdade de especulação, que são regras atualmente, transformaram o mercado das comunicações quanto às grandes empresas da área. Os velhos monopólios como *AT&T* e *IBM*, por exemplo, passaram a disputar com empresas como *Microsoft*, *Intel*, *Cisco* ou *Dell*.

Contudo, além da consolidação da estratégia do capital financeiro, há uma outra dimensão desta crise que é o seu legado para a transformação das empresas de comunicação. O primeiro deles, talvez o mais elementar, é o estabelecimento da infraestrutura de fibra óptica submarina nesse período.

Dwayne Winseck (2017) ao refletir sobre a infraestrutura global da internet e a economia geopolítica destaca que dezesseis novos cabos transatlânticos foram colocados entre 1998 e 2003 e tornaram-se as “artérias de comércio e comunicação entre a América do Norte e a Europa desde então”. (Winseck, 2017, p. 239). Podemos dimensionar com os valores apresentados a seguir:

A velocidade e magnitude do *boom* - e colapso - da bolha das [empresas] pontos com pode ser vista no pico de investimento de capital em cabos submarinos de 1998 a 2001, e a queda do investimento depois disso. Os anos de *boom* foram alimentados por uma confluência de forças. O Investimento saltou de uma média de US\$ 1–2 bilhões por ano no início de 1990 para mais \$ 14 bilhões em 2000. Quase um quarto do novo estoque de cabos foi construído em apenas um ano e na véspera do *crash* das pontos com em 2001(Winseck, 2017, p. 239) (tradução nossa).

Figura 3 - Custos de construção de cabos submarinos, 1998–2016.

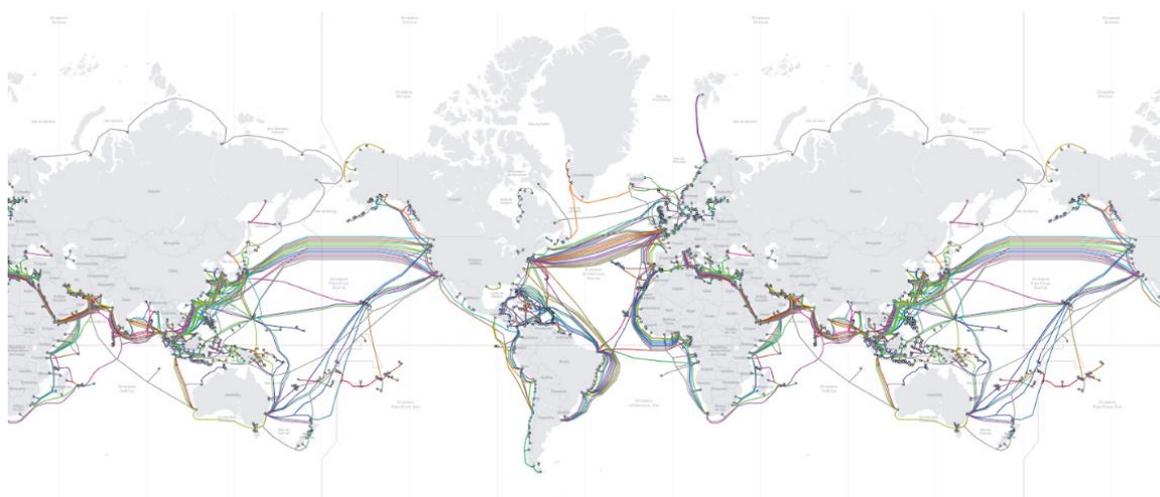


Fonte: *TeleGeography, Global Bandwidth Research Service* (2020)

Até 1998, a implantação dos sistemas de fibra óptica era realizada por operadora de telecomunicações nacionais e consórcios estatais. A partir dos anos 2000, a composição do

investimento passou a ganhar mais aderência de empresas interessadas com a popularização da internet e o crescimento deste segmento de mercado. Hoje as principais responsáveis por essa ligação entre regiões de todo o mundo são as empresas de tecnologia de informação e comunicação como a *Google*, *Microsoft*, *Facebook* e *Amazon*, por exemplo.

Figura 4 - Mapa Mundial dos cabos submarinos



Fonte: *TeleGeography, Submarine Cable Map, 2021*

Outra herança deste momento de crise diz respeito ao uso dos dados, ao que Shoshana Zuboff classifica como mais um momento de acumulação por despossessão²⁸ na atribuição de valor de mercado em áreas que não funcionavam como mercadorias. Em seu livro *Capitalismo de Vigilância* ela descreve o papel da *Google* em meio às tensões para passar pelo alvoroço da crise.

O início da *Google* deu-se a partir da pesquisa acadêmica de Sergey Brin e Larry Page. Fundada em 1998, hoje se declara como uma empresa que “hospeda e desenvolve uma série de serviços e produtos baseados na internet e gera lucro principalmente através da publicidade pelo *AdWords* (*Google.com*).” A empresa tem contratos com a Globo e é a principal fornecedora de infraestrutura, *softwares* algorítmicos, de inteligência artificial, aprendizado máquina e serviços de armazenamento de dados.

Após receber aportes dos capitalistas de risco, a *Google* precisava sobreviver, segundo aponta Steven Levy. Os fundadores tinham que provar que não eram como os jovens que estavam liquidando as suas empresas: “Ninguém tinha certeza se a *Google* conseguiria não ser mais uma vítima.” (Levy, 2011, p.85).

²⁸ Tratamos do tema na justificativa de seleção da categoria crise, no início do capítulo.

O fato é que o “amadurecimento” dos proprietários da empresa fez com que a saída para espantar o fantasma da falência fosse reposicionar o negócio para o ramo da publicidade. Mais do que ser o buscador mais utilizado, a empresa precisava gerar valor e acumular capital.

Como uma resposta específica à ansiedade dos investidores, os fundadores encarregaram a minúscula equipe da *Adwords* de procurar meios de lucrar mais. Page exigiu que todo o processo fosse simplificado para os anunciantes. Na nova abordagem, ele insistiu que estes “não deviam nem se envolver com a escolha das palavras-chave - O *Google* as escolheria.” (Zuboff, 2020, p. 92).

Para David A. Vise e Mark Malssed, o novo procedimento pode ser simplificado pela exibição de textos direcionados por palavras-chave “onde os anúncios são tão importantes quanto a informação e o objetivo da busca pelo usuário.” (Vise; Malssed, 2007 p. 117). Os autores também tratam do ponto de vista da estratégia de *design* da página e apresentam no livro *Google* a orientação dada por “Vardi, um experiente veterano do mundo dos negócios, das finanças e da tecnologia” para deixar dois terços da página para os anúncios gratuitos e um terço para os anúncios de texto. “A página continua limpa e o dinheiro entraria de forma muito mais rápida” (Vise; Malssed, 2007 p. 118).

Para Zuboff, a decisão de mudar a orientação da empresa para ampliar o lucro através da venda de anúncios representa uma mudança de paradigma na forma de extração de valor que abriu o caminho para todas as empresas de internet. “O *Google* está para o capitalismo de vigilância o que a *Ford Motor Company* e a *General Motors* foram para o capitalismo gerencial”, ela afirma. (Zuboff, 2020, p. 80). Isso porque a empresa passou a usar os dados gerados para constituir o que ela chama de “superávit comportamental.” Os dados, segundo a professora de administração, negócio e psicologia social, “são a matéria prima necessária para os novos processos de manufatura do capitalismo de vigilância.” (Ibid., p. 82). Ela conceitua o superávit comportamental e o capitalismo de vigilância como:

Em suma, o superávit comportamental sobre o qual se assenta a fortuna do *Google* pode ser considerado *ativos de vigilância*. Esses ativos são matérias-primas críticas na busca por *receitas de vigilância* e sua conversão em capital de vigilância. A lógica inteira dessa acumulação de capital é entendida com mais exatidão como capitalismo de vigilância, que é a estrutura fundacional para uma ordem econômica baseada na vigilância: uma economia de vigilância. Aqui o grande padrão é o de subordinação e hierarquia, no qual reciprocidades entre a empresa e os usuários são subordinadas ao projeto derivado de ter nosso superávit comportamental captados para ganhos alheios. Não somos mais os sujeitos da realização do valor. [...] Somos os objetos dos quais as matérias-primas são extraídas e expropriadas para as fábricas de predição do *Google*. [...] Nós somos os meios para os fins de outros. (Zuboff, 2020, p. 114-115)

Ao refinar a sua mineração de dados, a empresa tornou-se capaz de sistematizar e até intervir na procura ou desejo de compra dos seus usuários em um processo de vigilância constante e, pelo número de usuário e concentração de tráfego, um processo de vigilância

global, nunca antes visto na história da humanidade. Esses dados podem ser capturados de qualquer atividade *on-line* e são nomeados pelo *Google* como *user profile information* (informação do perfil do usuário). Eles são “sequestrados”, sistematizados, tratados com alto nível de desenvolvimento das técnicas, dos instrumentais, mas não prescindem do trabalho humano.

Para dar continuidade ao êxito do *Google AdWords*, a empresa ampliou o seu plano para todas as páginas da internet com o *Google AdSense* que direciona a publicidade através do conteúdo dos sites com o máximo de precisão. Além do avanço desse plano, o aperfeiçoamento do algoritmo *PageRank*²⁹ foi necessário para organizar a visibilidade dos sites no buscador. Segundo informações do próprio *Google*, ele calcula a importância de uma página por meio da contabilização da quantidade, qualidade e o contexto de cliques que a página recebe e sistematiza em um ranqueamento de 0 (zero) a 10 (dez) posições.

A forma de sobrevivência do *Google* durante o abalo da crise das empresas da internet foi o desenvolvimento de uma forma de extração de valor que faz com que o sistema capitalista inove para a acumulação de capital e altere significativamente a economia e as relações sociais na contemporaneidade.

A inventividade foi tamanha que Tim Wu chegou a classificar o *Google* como o “atual guardião da chave geral [...], sendo impossível considerar o *Google* algo independentemente da plataforma que é a sua *raison d’être* (razão de ser).” (Wu,2012, p. 336-337). O fato é que a descoberta do *Google* tem alterado as formas de organização das empresas, entre elas, as de comunicação que nos interessa nesta investigação.

Há ainda outro efeito desta crise. Trata-se da contração monopolista do capital acerca das empresas que faliram. Nós já sabemos que havia uma dose exagerada de superestimação, *marketing* e publicidade sobre as empresas. Mas ao olhar para trás, podemos verificar que algumas foram vendidas por preços muito baixos poderiam ter chance no mercado atual. São empresas que ofereciam serviços como a *Boo.com* cujo objetivo era montar uma loja de moda *on-line* e global; a *Webvan*, especializada em vendas de alimentos por meio de um sistema de crédito e entrega (que faliu em 2001 e foi reinaugurada pela *Amazon*); a *PetsCom* que ofertava *pet shop* de varejo similar ao aplicativo *PetLove*, em funcionamento atualmente no Brasil; a *Broadcast* que foi comprada pela *Yahoo*; *Heat.net* era uma comunidade de jogos *on-line* criada pela *Sega*, parecida com o *Xbox Live* de hoje, a *Nupedia*, semelhante à *Wikipedia*, mas cujos artigos passavam por um processo de triagem e eram escritos por acadêmicos certificados.

²⁹ Algoritmo desenvolvido pela empresa que avalia a importância de um site em relação a outros sites.

Muitas dessas empresas/ideias foram adquiridas por outras do ramo da tecnologia da informação e comunicação e esse método representou, no mínimo, a transferência de conhecimento e o anúncio de novos tempos para os setores de serviços da economia em escala mundial.

Neste período, a Globo colhia os frutos da desestatização da Telebrás (ocorrida em 1995) e de seu sistema (privatizado em 1998). Durante os anos que precederam a crise da bolha da internet, a Globo teve relações comerciais com o grupo português de telefonia, *SIC*, com Rupert Murdoch através da *Sky Tv* (televisão por satélite) e chegou a anunciar o investimento da *Microsoft* na Globo Cabo e para unir o site *MSN* Brasil e o portal *Globo.com*, mas a junção não foi concretizada por causa da crise. Antes da turbulência, as ações da Globo atingiram alta com o valor de 25 dólares na *NASDAQ*

Como podemos apreender, a crise da bolha.com deixou um legado de infraestrutura, mas também como novo modelo de negócio com novas formas de extração de dados ao penetrar em áreas que o capital ainda não acessava como mercadoria, caracterizado como processo de acumulação por despossessão.

As inovações criadas pela janela de oportunidades da crise vão encontrar novo impulso com a instabilidade de 2008, como vamos analisar no próximo tópico.

1.3 O legado da crise de 2008 para as plataformas

Após a crise das empresas *ponto.com*, os Estados Unidos ainda enfrentaram uma recessão em 2001. Essas duas crises são compreendidas com eventos articulados à crise de 2008, numa mesma cadeia de acontecimentos (Mészáros, 2011, Grespan, 2009).

Isto porque, como o setor produtivo tentava se recuperar, o investimento do capital financeiro foi direcionado para o setor imobiliário. Essa é uma amostra das movimentações desta principal fração do capital. Além disso, a alta demanda da China por *commodities* fez com que produtos como petróleo, alimentos, matérias-primas modificassem o “lastro” real com a viabilização de operações de crédito para empresas e consumidores cujos gastos podiam elevar-se mais do que a renda real.

Grespan explica esse movimento:

Entre 2006 e 2007, os preços inflados pela especulação no setor imobiliário, em primeiro lugar, acabaram caindo muito, e continuarão em queda até encontrar seus valores reais. Os excedentes aplicados nele tiveram então de se desviar mais uma vez, concentrando-se na especulação com as “*commodities*”, o que chegou a criar temores de uma volta de “estagflação” (aspas do autor) entre 2007 e começo de 2008 (Grespan, 2009, p. 16).

A economia brasileira é um exemplo da exportação de *commodities* neste período. Por isso, a crise chegou com certo atraso o que gerou uma fala errática e bastante conhecida do então presidente Luiz Inácio Lula da Silva ao chamá-la de “marolinha.”

Como o desenvolvimento do capitalismo é desigual, assim também é a evolução das suas crises, marcas do próprio capital. Por isso, a crise no Brasil chegou em outro tempo, em 2012, mas afetou bruscamente a economia nacional, a qual precisou ser apoiada por políticas do Banco Central e dos bancos públicos.

Após dezesseis anos do início da chamada crise dos *subprimes*, com o crédito imobiliário concedido em larga escala a ponto de se tornar de alto risco, ainda há dúvidas se o colapso passou, visto que “se manifesta de formas sempre surpreendentemente novas, surgindo em primeiro plano [em] novos países, crises e combinações de crises.” (Streeck, 2018, p. 58).

Por mais que os defensores do capitalismo justifiquem a turbulência como uma crise de somente um setor, ou apenas financeira, a crise de 2008 revela insuficiências do próprio capital, o que implica em saídas mais profundas do que o auxílio de Estados feito para salvar os bancos em diferentes países.

Nos Estados Unidos, por exemplo, os bancos e empresas da área de finanças faliram com dívidas bilionárias. Foi o caso do *Lehman Brothers*, depoente no pedido de falência com uma dívida de US\$ 613 bilhões de dólares. Assim como o Estado norte-americano fez com os bancos, outros países também acudiram com pacotes de auxílio para “salvar a economia” da crise. Contudo, a conta não fecha. Pacotes de austeridades fiscais, arrocho salarial, desemprego são traços constituintes da recessão.

Para aprovar sem grande resistência estas políticas de ajuste fiscal, foi e continua sendo necessário o aprofundamento da racionalidade neoliberal, ou seja, o aumento do individualismo na perspectiva de captura da subjetividade dos sujeitos para não haver resistência ou até mobilização em defesa destas medidas de austeridade. Podemos inferir que governos de ultra direita e o crescimento de suas popularidades são partes constituintes da resposta dos setores que representam o capital no período pós-crise.

Tonelo destaca em sua tese de doutorado (2020) a eleição de *Donald Trump*, em 2016, como evidência da dimensão política deste processo de disputa dentro da crise. Ou seja, é uma demarcação relevante na compreensão da recessão e mesmo de seu futuro, visto que este momento de turbulência não é apenas econômico. O sociólogo aponta que o mundo vive uma “transição entre o neoliberalismo e a entrada em cena de uma nova fase na dinâmica do capital.” Essa discussão nos interessa porque não há ação inovadora na dinâmica do capital desvinculada

à questão do trabalho, ou seja, do sistema de produção e das contradições entre o próprio capital e o trabalho.

Ao olhar como as empresas de comunicação estão se reorganizando através da plataformização do trabalho, entender esse processo levantado por Tonello é essencial para identificação dos aspectos que conferem a essa transição como uma nova fase de acumulação capitalista e quais elementos são reincidentes ao expressar permanência.

Por isso, uma questão é necessária: ainda estamos sob o paradigma da crise de 1970 ou essa crise irrompe outro ciclo de acumulação capitalista? Para Mészáros, embora grave e diferente, “continua sendo a mesma crise estrutural que conhecemos desde o fim de 1960, início de 1970” (Mészáros, 2011, p. 122). Entretanto, o mesmo autor indica que essa não é mais uma crise cíclica:

Assim, a crise atual é diferente no sentido de que começa a produzir respostas radicais desafiadoras numa escala considerável. E esse processo está longe de ter atingido o seu auge. Ao mesmo tempo, as medidas adotadas com resultados duvidosos pelos governos do capitalismo dominante [...] são prova evidente de que nada pode ser mais tolo do que ainda descrever a crise atual como outra tradicional crise cíclica do insuperável e produtivo capitalismo (Mészáros, 2011, p. 147).

Diante deste cenário do impacto da financeirização, a crise de 2008 não pode ser encarada através dos remédios habituais de contenção de crises, mas sim mediante uma revisão de seu próprio papel no estágio atual do desenvolvimento do capital. Essa tarefa não será de quem está obtendo lucro com essa lógica. Por óbvio, cabe às forças comprometidas com os trabalhadores e trabalhadoras a formulação estratégica e historicamente possível para sair da crise e paralisar o avanço do desequilíbrio social no mundo.

Dentre as tentativas para a produtividade do capitalismo, a principal é a de recompor a taxa geral de lucro, uma prioridade para o sistema. Há nos últimos anos movimentos para alcançar esse objetivo com o uso das tecnologias da informação, da reorganização da produção através do toyotismo, da retirada de direitos sociais e a precarização estrutural do trabalho, alterações centrais na divisão social do trabalho e, mais recentemente, o uso dos dados. Todas essas mudanças foram sustentadas para reposicionar o capital após a crise de 1970 e duram até os dias atuais. E mais, vão além, aprofundam a sua dimensão social.

A função da fração financeira do capital, mesmo sendo a mesma desde Marx ao tratar o capital fictício como tudo aquilo que nunca foi, não é e nem será capital, mas é tratado como se fosse, tem modificado a relação com o setor produtivo, impactado as relações de produção e as tensões entre o nacional e transnacional.

Os exemplos do toyotismo, do impacto da fluidez e flexibilidade da economia que citamos anteriormente reafirmam a nossa trilha teórica. Paulani aponta que:

O fato de sua exterioridade em relação à produção ter se alojado no seio mesmo da esfera produtiva é que explica um sem-número de mudanças aí ocorridas, seja na relação de trabalho (crescimento do trabalho precarizado e informal, do número de trabalhadores temporários, autônomos e em tempo parcial etc.), seja na forma de gestão do processo de trabalho (trabalhadores flexíveis, toyotismo), seja ainda na organização do processo produtivo como tal (generalização do *just in time*, costumeirização da produção, deslocalizações produtivas). (Paulani, 2009, p. 28)

Chesnais caracteriza como inédito o protagonismo do rentismo, da propriedade e as suas relações quanto ao setor produtivo que passa a acumular nos tempos atuais mais uma contraposição que é a centralidade das finanças junto à contradição entre o capital e o trabalho. Isto é, enquanto a acumulação interna no setor é mais lenta, a financeirização necessita tornar mais célere o movimento do capital para sua valorização.

Esta contradição se dá, inclusive, quando as empresas abrem o seu capital e passam a funcionar sob a lógica bursátil³⁰ com a adoção de uma dinâmica externa à lógica da produção dirigida por instituições como os “grandes bancos, sociedades de seguros, fundos de pensão e fundos *hedge*”³¹ que visam a “acumulação da riqueza abstrata” sem passar pela produção” (Chesnais, 2013, p. 26-27). Ao mesmo tempo, afirma o autor:

Enquanto que as ações e os títulos da dívida (pública, de empresas ou de famílias) são somente “haveres”, direitos a se apropriar de uma parte do valor e da mais-valia, concentrações imensas de capital dinheiro assumem o “ciclo breve Dinheiro-Dinheiro”, que representa a expressão máxima do que Marx chama de fetichismo do dinheiro. Expresso por formas cada vez mais abstratas, fictícias, “ideais” (termos utilizado pela finança) (aspas e parênteses do autor) do dinheiro, a indiferença com relação às consequências da valorização sem fim e sem limites do capital impregna a economia e a política, mesmo em “tempos de paz” (CHESNAIS, 2013, p. 27) (aspas do autor).

Essa contaminação provocada pelo lastro da finança imbrica as dimensões da crise como vimos em 2008. Por exemplo, a crise bancária relaciona a economia com a contração do crédito; conseqüentemente enreda o Estado através do dinheiro; o Estado é ligado à crise também através das dívidas públicas e por meio das despesas e receitas públicas. Ao mesmo tempo, com

³⁰ Termo utilizado no mercado de ações para referir-se a tudo aquilo que se relaciona à Bolsa de Valores, suas operações, seus valores e índices, entre outras questões.

³¹ Segundo o Relatório de Desigualdade da Oxfam (2024) que consiste em identificar e comprar uma empresa subvalorizada, vender ativos e despedir funcionários para obter lucro no curto prazo, antes de passar para o próximo alvo. Esses fundos operam em nome de investidores ricos, com investimento mínimo que vai de cerca de 100 mil dólares a mais de 2 milhões.²

as finanças amarrando o setor produtivo à lógica das Bolsas de Valores, ele também é afetado pela crise.

Sodré (2021, p. 73) chama atenção à remodelagem das forças produtivas mediante o lastreamento das finanças e o imperativo da equivalência por onde perpassa em que os “novos modos de fazer sentido são homólogos ao declínio das formas clássicas de trabalho, à precarização, queda acelerada do salário e dissolução ou neutralização do vínculo comunitários”. Isto fica claro quando compreendemos que os mais afetados são os trabalhadores.

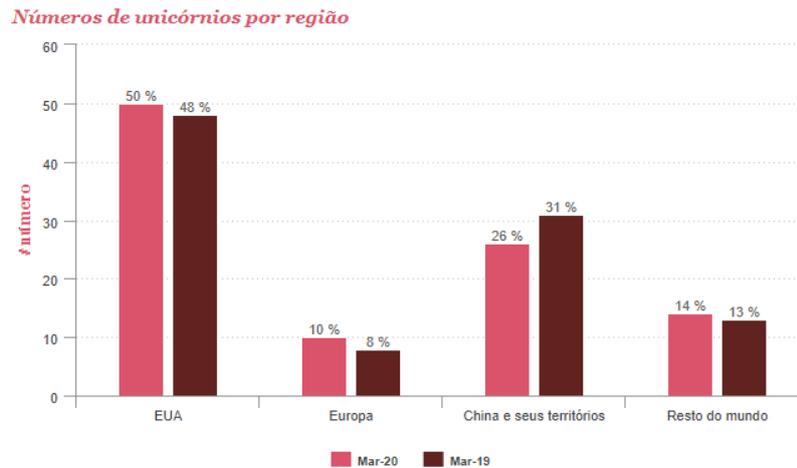
No relatório intitulado “*Mundo do Trabalho 2009 – A crise global do emprego e perspectivas*”, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), apenas dois anos do início da crise, afirmava que mais de 20 (vinte) milhões de postos de trabalho haviam sido cortados e a tendência era que outras 43 (quarenta e três) milhões de pessoas poderiam ficar fora do mercado de trabalho, o que confere como resultante da crise o crescimento exponencial do exército de reserva, fator fundamental para o crescimento do trabalho de plataforma, como veremos adiante.

Diante do imperativo de sua inovação como resposta à crise, a *articulação entre financeirização e comunicação* ficou ainda mais evidente e pode ser considerada como a dupla que dá sustentação ao desenvolvimento das plataformas desde o seu surgimento até os dias atuais. Assim como em momentos de baixo rendimento do capital produtivo, após a crise de 2008, as empresas de plataformas e toda a sua rede de produção passaram a ter centralidade na agenda de investimentos do capital financeiro.

Um exemplo disso são os negócios do setor de tecnologia. Os chamados unicórnios alcançaram o valor de mercado de, no mínimo, um bilhão e eles receberam até março de 2020, início do ano pandêmico, R\$ 853 bilhões de dólares do setor financeiro através de capital de risco (*CB Insights*, 2020).

Esses empreendimentos concentram-se nos Estados Unidos e na China, como podemos verificar no gráfico abaixo na comparação entre 2019 e 2020:

Figura 5 - Unicórnios por região mundial



Fonte: CB Insights, 2020

Como podemos perceber ao olhar a figura com gráfico, o capital financeiro encontrou no setor de tecnologia e comunicação o destino do capital não investido em face da estagnação. De fato, nos últimos anos, ampliou-se a valorização e o aumento da concentração econômica do chamado *GAFAM* ou *Big Five*, siglas para designar as maiores empresas proprietárias de infraestrutura da sociedade – *Google, Amazon, Facebook, Apple e Microsoft* – cujo cenário de oligopólio da economia digital representa riscos coletivos, como aumento da vigilância mundial, o enfraquecimento da democracia e de Estados nacionais, entre outros.

Podemos identificar a valoração dessas empresas nas tabelas abaixo (2020 e 2023)

Figura 6 - Valor da Empresas

Empresa	Posição ranking	Valor	Varição (2019/2020)	Receita
Apple	1º	US\$ 241,2 bilhões	17%	US\$ 260,2 bilhões
Google	2º	US\$ 207,5 bilhões	24%	US\$ 145,6 bilhões
Microsoft	3º	US\$ 162,9 bilhões	30%	US\$ 125,8 bilhões
Amazon	4º	US\$ 135,4 bilhões	40%	US\$ 260,5 bilhões
Facebook	5º	US\$ 70,3 bilhões	-21%	US\$ 49,7 bilhões
Samsung	8º	US\$ 50,4 bilhões	-5%	US\$ 209,5 bilhões
Intel	12º	US\$ 39,5 bilhões	2%	US\$ 72 bilhões
AT&T	14º	US\$ 37,3 bilhões	-10%	US\$ 151,2 bilhões
Cisco	15º	US\$ 36 bilhões	4%	US\$ 50,6 bilhões

Fonte: Revista Forbes – 28/07/2020

Figura 7 - Foto de tabela com marcas mais valiosas do mundo

As 10 marcas mais valiosas do mundo, de acordo com o Best Global Brands:		
1	Apple	US\$ 502,6 bilhões
2	Microsoft	US\$ 316,6 bilhões
3	Amazon	US\$ 276,9 bilhões
4	Google	US\$ 260,2 bilhões
5	Samsung	US\$ 91,4 bilhões
6	Toyota	US\$ 64,5 bilhões
7	Mercedes-Benz	US\$ 61,4 bilhões
8	Coca-Cola	US\$ 58,0 bilhões
9	Nike	US\$ 53,7 bilhões
10	BMW	US\$ 51,1 bilhões

Fonte: Meio e Mensagem - 2023

Como podemos observar, as cinco primeiras empresas são da área de tecnologia e investem em outras menores, que muitas vezes resultam de pesquisas universitárias e são de diferentes nacionalidades para desenvolver soluções para o sistema, como o aprimoramento de inteligência artificial, área que recebe atenção e investimento de 85% (oitenta e cinco por cento) das empresas³².

Em busca do aumento da produtividade e precisão algorítmica através da tecnologia, o caminho é seguido pelas maiores empresas de plataforma de comunicação e trabalho. Uma evidência é que o termo Inteligência Artificial (*AI* em inglês) apareceu mais de 200 vezes na divulgação do relatório da *Google*³³. A expectativa ao aumentar as pesquisas em inteligência artificial é atrair ainda mais investidores, principalmente do capital financeiro.

Tabela 1 - Crescimento financeiro de empresas de plataforma

Empresa	Primeiro Trimestre 2023	Crescimento % (comparado a 2022)
<i>Alphabet</i>	\$ 69,8 bilhões	3%
<i>Amazon</i>	\$ 124,4 bilhões	9%
<i>Meta</i>	\$ 28,6 bilhões	3%
<i>Microsoft</i>	\$ 53,9 bilhões	7%

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no Valor Econômico (2023)

Este poder do capital financeiro, como Lia Osório aponta, resulta de uma imensa quantidade de “dinheiro-bit de informação” que se movimenta em tempo real em todo o globo com a utilização de algoritmos cada vez mais precisos, fechados e complexos cujos efeitos e a real dimensão do seu poder são “amplificados pela capacidade (potencial ou efetiva) de integrar,

³² De acordo com a pesquisa da empresa Bain & Company <https://exame.com/negocios/inteligencia-artificial-85-das-empresas-vaio-investir-neste-mercado-de-r-13-trilhao/>

³³ Dados divulgados pelas plataformas no primeiro trimestre de 2023 em <https://www.meioemensagem.com.br/midia/big-techs-ia-nuvem>

de forma transacional, o social, político, econômico, espacial, legal e ilegal numa mesma engrenagem.” (Osório, 2017, p. 327). A autora evidencia como o funcionamento dos chamados *offshores* dependem de Estados-nação e também como as grandes corporações multinacionais utilizam destes dispositivos financeiros-corporativos.

Grohmann (2020, p. 111) classifica o vínculo entre dados e algoritmos como etapa preparatória que fornece as condições objetivas para o capitalismo de plataformas quando “um de seus mecanismos – a financeirização - é o seu próprio modo de acumulação de riquezas. Entre um e outro, encontram-se as plataformas.” O apontamento é corroborado no exemplo da compra do *YouTube* pela *Google*:

[...]Mas o surgimento de empresas de tecnologia atraiu um tipo diferente de financiamento. As pessoas de fora começavam a ter medo de perder uma grande oportunidade à medida que pequenas *startups* começaram a render retornos escandalosos. Em dois anos, a partir de 2005, o *YouTube* arrecadou cerca de 10 milhões de dólares em investimentos de risco; em 2006, o *Google* adquiriu a *startup* por mais de 150 vezes esse valor [...]. (Isaac, Mike, 2020, p. 133).

A *Google* efetivou a compra por compreender o *YouTube* como plataforma para a extração de dados. Sadowski indica como as plataformas fazem parte do circuito de extração de valor através da lógica rentista do capital financeiro que incorporou a aquisição, extração e tratamento dos dados cuja “principal estratégia desses rentistas é transformar as interações sociais e transações econômicas em “serviços” (aspas do autor) que ocorrem em sua plataforma” (Sadowski, 2019, p. 6).

O imbricamento entre financeirização e comunicação foi tratado por Moraes (2013) ao descrever as funções que o capital financeiro exerceu no processo de internacionalização da indústria e produção simbólica; na garantia de financiamentos da infraestrutura tecnológica; nas fusões e na salvaguarda de participação de empresas financeiras em ações estratégicas das corporações de comunicação, além de fornecer habilidades técnicas sobre gestão de fundos para as empresas de comunicação. O acordo representava benefício econômica para as empresas de mídia devido à:

a) garantia de suporte financeiro à aguda internacionalização da indústria de bens simbólicos; b) financiamentos bancários a compras, fusões e infraestrutura tecnológica; c) sociedades e participações cruzadas que asseguram aos bancos cotas acionárias e parcerias em projetos de entretenimento; d) interferência do trade financeiro em ações estratégicas dos conglomerados de comunicação (Moraes, 2013, p. 24)

Os indícios da relação entre financeirização e comunicação como uma dupla estratégica são classificados por Sodré (2014, p. 58) como “*um par indissolúvel*” no capitalismo contemporâneo. São, portanto, as duas faces da moeda que viabilizam os negócios das plataformas.

O próprio conceito de informação tem se ampliado de 1970 até os dias atuais ao conjugar o grande fluxo matemático e semântico-discursivo. “Trata-se realmente agora de uma nova sociotécnica, movida à informação em todos os níveis, que se pode definir como uma formalização generalizada da existência por meio de finanças e tecnologia”. (Sodré, 2021, p. 47). Desta articulação, segundo Sodré, junto com a cultura dos algoritmos e do “biopoder dá margem à hipótese de emergência de uma espécie de sociedade incivil onde mutações socioeconômicas destroem os laços representativos entre o povo e o Estado” (Ibid., p. 2021, p. 132).

Podemos inferir que houve inovações nesta relação capital financeiro e comunicação com o desenvolvimento das plataformas digitais e que hoje as corporações privilegiadas pela financeirização vão além das empresas de mídia e entretenimento.

Atualmente, são as empresas de plataforma que se converteram em protagonistas econômicas de primeira linha com o acúmulo de altas tecnologias, conhecimentos que são transformados em codibilidades (Dicken, 2015), ou seja, pesquisa e desenvolvimento de *softwares*, inovações técnicas, capacidade de distribuição global, entre outras qualidades que constituem em vantagens para aliança entre capital financeiro e comunicação.

Também podemos alargar a compreensão de mídia para comunicação porque, embora aparentam ser totalmente iguais, esta última é mais ampla e abarca processos informacionais, midiáticos, dialógicos, de sentido e trocas associativas e mediações de todo tipo.

Por isso, é fundamental a compreensão dos meios de comunicação como meios de produção (Raymond Williams, 2011). Ou seja, os meios de comunicações estão subordinados ao desenvolvimento e relacionados às capacidades produtivas, além de estarem historicamente em transformação de acordo com o tempo por possuírem “relações históricas variáveis com o complexo geral das forças produtivas e com as relações sociais gerais”. (2011, p. 69). Desde os meios de comunicação, enquanto uma técnica, da forma simples da linguagem até as tecnologias de informação e comunicação são social e materialmente produzidos e reproduzidos.

Não é à toa que as forças que atuam no mercado sempre valorizaram e investem em comunicação. Não há capital financeiro se movendo fluída e flexivelmente em todo o globo de maneira simultânea sem informação e comunicação. Não há vida social, trabalho e mesmo a sistematização ou saberes desta vida social sem comunicação.

É por isso, que o setor da comunicação se tornou uma realidade industrial concretizada por desenvolvidos aparatos tecnológicos e sustentados pelo mercado. Servem para naturalizar as leis do capital financeiro, situando-o como aspecto principal da aceleração do

desenvolvimento econômico. Atuam também para naturalizar a lógica do mercado financeiro, a penetração da ideologia capitalista e das formas de exploração do trabalho em todos os espaços sociais.

Os conglomerados de comunicação cumprem o papel também de servidores ativos e dinâmicos do capital (Marques, 2019) que sustentam ideológica e culturalmente os princípios da concorrência, da individualização, os ideais do livre mercado, da desregulamentação, desnacionalização e desestatização, além do estímulo ao consumismo desenfreado.

Neste processo há uma mudança qualitativa quanto à percepção do papel da comunicação e da informação. Em modelos anteriores poderiam ser classificadas como ‘despesa extra’ do capital, mas hoje as TIC’s têm destaque no processo de unidade como base material na contribuição de aceleração do tempo do capital.

A bem dizer, transporte e comunicação desempenham papel nevrálgico no sistema de produção capitalista. Isto porque o primeiro transporta pessoas, produtos, materiais de um lugar para o outro; a segunda dá sentido e movimento, sendo os meios pelos quais as informações são transmitidas de um lugar para o outro na forma de ideias, instruções, imagens etc. No processo de produção de valor, ambos agem no atrito espaço – tempo, na circulação de mercadorias, produtos e capitais, sendo fundamentais para a realização de circuitos e redes de produção.

Marx aponta que, “a redução dos custos dessa circulação real (no espaço) faz parte do desenvolvimento das forças produtivas” (Marx, 2011, p. 440). Isso implica em inovações permanentes nos transportes e na comunicação. Para o autor do Manifesto Comunista, quanto mais “a produção se baseia no valor de troca e, em consequência, na troca, tanto mais importantes se tornam para ela as condições físicas da troca – meios de comunicação e transporte. É da natureza do capital mover-se para além de todas as barreiras espaciais (Ibid., 2011, p. 432).”

Se analisarmos os exemplos das inovações do setor de transporte como o deslocamento de mercadorias por contêineres³⁴, a capacidade do transporte aéreo, o desenvolvimento dos satélites e da fibra óptica na comunicação, podemos perceber o papel de ambos para derrubar “toda barreira local do intercâmbio, da troca, para conquistar toda a Terra como seu mercado.” (Ibid., p. 445).

³⁴ Contêineres teve seu sentido transfigurado com a plataformação. Para a plataforma *Google Cloud* (2023), “os contêineres são pacotes de software que contêm todos os elementos necessários para serem executados em qualquer ambiente. Dessa forma, os contêineres virtualizam o sistema operacional e são executados em qualquer lugar, desde um data center privado até a nuvem pública ou até mesmo no laptop pessoal de um desenvolvedor.”

O tema também é tratado no *Capital – Livro II* com centralidade na questão do tempo de curso (tempo de rotação do capital), tempo de produção e tempo de circulação. Para Marx, a circulação, troca e consumo fazem parte do tempo de produção. Ou seja, capital é movimento e se o sentido central do capital é a sua valorização, a redução do tempo de circulação é um imperativo para a sua acumulação. Isso significa que, enquanto a mercadoria não é produzida e, posteriormente, consumida, ela não concretiza o mais valor.

Em outras palavras, ao reduzir os tempos de produção e circulação, amplia-se a produtividade e reduz-se o tempo de rotação do capital. Quanto mais as metamorfoses de circulação do capital forem apenas ideias, isto é, quanto mais o tempo de circulação for igual zero ou se aproximar de zero, tanto mais funciona o capital, tanto maior a sua produtividade e autovalorização (Marx, 2011, p. 91).

Por conta da falta de transparência das empresas de plataformas não é possível calcular o tempo de rotação do circuito do capital com a datificação, mas podemos inferir a partir da indicação de Marx que, quanto mais evoluído os meios de produção, mais o capital será valorizado por eliminar o máximo de espaço através do tempo. No caso da indústria de transporte, Marx aponta que o próprio produto é a locomoção e o “efeito útil só é consumível durante o processo de produção”. (Marx, 2011, p.42).

Outros autores buscam identificar os elementos inovadores presentes no circuito do capital das empresas de plataformas. A partir da apropriação do superávit comportamental (Zuboff) ou trabalho informacional semiótico (Dantas, 2022), o trajeto do capital conta com dinheiro, geralmente com investimento do capital financeiro, para adquirir meios de produção, força de trabalho especializada e sistema capaz de alimentar os algoritmos através da apropriação dos processos de consumo e culturais.

A produção de comunicação que é codificada conforme o conjunto dos dados do usuário gera mais dinheiro em um circuito realizado de maneira extremamente rápida e permanente que captura dados por meio do ineditismo humano na produção de informações sobre as relações e circunstâncias sociais enfrentadas durante 24 (vinte e quatro) horas por dia.

Do mesmo modo ocorre no processo produtivo da comunicação que não conta com um produto finito, como um alimento que após ser consumido deixa de existir. Os produtos comunicacionais são intangíveis, influenciam culturalmente as pessoas e são fontes de pesquisa independente do tempo em que foi produzido. A produção de comunicação conta com “trabalho vivo produzindo atividade viva e que só pode ser mercadejado enquanto ação (Dantas, 2022, p. 63).”

Dantas faz adequações a partir da teoria de valor de Marx e, conseqüentemente, o curso do capital para compreender como funciona o seu circuito nas plataformas. Segundo ele, a lógica é correlata ao de transportes, cujo processo de produção não produz uma nova mercadoria, mas sim diretamente mais dinheiro (2011, p. 88).

Há ainda outros aspectos sobre o papel da comunicação nesta atual fase do capitalismo e na produção de valor. Entre eles, a mediação tão presente e requerida nas atividades produtivas da plataforma que relataremos no tópico seguinte.

Diante da linha de análise, podemos inferir que a crise iniciada em 2008 não é apenas uma crise de reordenamento do capital. Sua duração demonstra que os mesmos remédios aplicados outrora, em outros momentos de turbulência, já não fazem mais os mesmos efeitos. Entretanto, precisamos discutir se as configurações para saída da crise representam uma janela de mudanças para uma nova fase de acumulação e quais implicações para reestruturação do sistema de produção capitalista.

Uma pista é o processo de plataformização de setores dinâmicos do capital que se baseiam por meio da mercantilização dos dados, uma nova forma de acumulação por despossessão que avança sobre recursos até então não comercializados como o exercício da ação humana, ou seja, seu comportamento e a mediação social. Esses novos procedimentos são assentados na lógica da flexibilidade da produção e da economia, com heranças do toyotismo. Contudo, há elementos novos que vamos discorrer no próximo capítulo.

Capítulo II - As plataformas de comunicação e trabalho

O trajeto teórico e metodológico que fizemos até esse ponto foi composto com elementos que apoiam o processo de historicização do surgimento das plataformas. Demonstramos como o encadeamento das crises do capital e o movimento dialético dos contrários deixaram traços constitutivos que indicam permanência de aspectos historicamente constituídos como o uso das TICs, a acumulação flexível, bases do toyotismo, o legado de infraestrutura de momentos com o da crise da bolha.com e a acentuação do imbricamento entre financeirização e comunicação. Essa herança forma uma base sólida para o processo de acumulação por despossessão das plataformas e, mais ainda, para esta lógica transbordar para as relações sociais.

Para reposicionar a economia capitalista, a saída por parte das corporações foi aprofundar os métodos e bases neoliberais dentro de novas condições econômicas com a intensificação da decomposição do trabalho através de planos de austeridades e do uso das tecnologias de informação e comunicação, dando força ao processo de emergência das economias de plataformas, também conceituado como *capitalismo de plataforma* (Srnicek, 2017), *capitalismo de vigilância* (Shoshana Zuboff, 2020) ou ainda *sociedade da plataforma* (Jose Van Dick et. al, 2018).

Em 1980, devido à mudança de paradigma ocasionada pelas tecnologias de informação e comunicação, Castells classificava o capitalismo como informacional (2017). Essa lembrança nos leva ao questionamento do porquê é preciso demarcar um tipo ou se a tendência desta tipologia diz respeito à totalidade do capitalismo.

Circunscrever a particularidade deste capitalismo não significa aplicar o conceito como totalidade qualitativa, mas sim exercitar as limitações da forma de acumulação do capital para compreender seus aspectos inovadores quanto a extração de valor através do trabalho.

Ao afastar o determinismo tecnológico que absolutiza a dimensão tecnológica na dinâmica do capital, se torna mais claro o caráter heterogêneo do capitalismo. Há diferentes frações que se movimentam, interagem e disputam entre si no seio do desenvolvimento do capitalismo.

Exemplo disso são as empresas dentro de uma propriedade cruzada, como as corporações de comunicação, mas também as relações entre diferentes tipos, como uma grande corporação que mantém contrato de terceirização com outras. Também existem empresas que passam por processos de fusões, aquisições, dividem conselhos administrativos, investem capital de risco em outras empresas e aquelas que compartilham licitações em Estados nacionais.

Enfim, a flexibilização do *modus operandi* econômico e corporativo torna ainda mais difícil a delimitação das frações do capital e as suas inter-relações.

Outro motivo é a própria cadeia de produção de valor das plataformas que, por exemplo, comporta empresas de minérios (como o coltan, tungstênio e a cassiterita), presentes na fabricação de celular. Esses exemplos evidenciam que o capitalismo não é homogêneo, assentamento teórico importante para a nossa pesquisa.

Deste modo, não vamos usar o conceito de capitalismo de plataforma, mas “apenas” o capitalismo que se move para inovar as formas de extração de mais valor. Todavia, não assumir o determinismo tecnológico, não significa ignorar seus aspectos novos.

Dentro das elaborações contemporâneas há nuances sobre a ênfase dada na própria nomenclatura que revelam diferentes olhares sobre a forma como as empresas de plataformas agem economicamente. Por exemplo, Srnicek (2017) descreveu suas principais características com foco no processo de plataformização cujos novos elementos estruturam este tipo de capitalismo.

Entre as suas principais descrições constam: a tendência monopolista, traduzida por efeitos em redes e concentração de tráfego na internet; a propriedade cruzada com objetivo de extração de dados, por exemplo, o uso gratuito do uso do Facebook, enquanto a publicidade segmentada é paga; o algoritmo focado como instrumento da publicidade; a transformação de produtos em serviços; a intermediação de serviços em bens físicos e a terceirização de custos; entre outros componentes.

A plataforma também é o qualificador central da reflexão de Van Dijck, Poell, De Wall (2018). Eles evidenciam o impacto da plataformização nas relações sociais a partir da “formação mútua de conectores *on-line* e complementadores”³⁵ que dissolve arranjos institucionais historicamente determinados, mesmo que este relacionamento não seja irreversível.

Exemplos de progressão estrutural das plataformas, a criação de três produtos ilustra esse processo: a nuvem do *Amazon Web Services* e o *Iphone* e, conseqüentemente, a *App Store*. O primeiro, abastece serviços de computação em nuvem para programadores e servidores com baixo custo; o segundo é o lugar onde os aplicativos são usados e a terceira é a loja, o ponto comercial onde os programadores ofertam os serviços para ser acessados ou comprados.

As relações sociais e institucionais também são abordadas por Zuboff (2020) ao conferir opacidade para o Grande Outro (*Big Other*). A autora faz referência ao conceito utilizado por

³⁵ Vamos continuar falando desses conceitos adiante.

Lacan (1999), de quem ela o empresta para referenciar as mudanças nos laços sociais os quais, através do *capitalismo de informação* (outra forma que se refere ao capitalismo), se tornam estéreis, sem o reconhecimento dos sujeitos na relação mediada pelo computador/ celular, dispositivos que influenciam na sociabilidade. Esse tipo de capitalismo, ainda segundo a autora, gera um novo tipo de poder que ela chama de *instrumentalismo*, ou seja, “em vez de armamentos e exércitos, ele faz valer sua vontade através do meio automatizado de uma arquitetura computacional” (Zuboff, 2020, p. 19). Ela aponta que esse tipo de capitalismo tem como objetivo alterar o comportamento humano para produzir lucro e controlar o mercado através de superávit comportamental que pode ser considerado como ativos de vigilância, que “raspa, arranca e toma a natureza humana” para viabilizar “o projeto de mercado de um novo século”. (Zuboff, 2020, p. 114 -115).

A unidade entre autores reside no apontamento da centralidade do modelo econômico estruturado para a captura de dados e extração de valor, a partir da mercantilização desses dados. Deste modo, o capitalismo volta-se, como afirma Antunes (2018) à sua protoforma, ou seja, à sua origem e às bases de exploração.

Em seu artigo *Proletariado digital, serviços e valor* (2019, p. 15), o sociólogo define esta etapa histórica como “*capitalismo informacional-digital-financeiro*”, pois o “capital procura aumentar a produtividade do trabalho, ampliando os mecanismos de extração do mais-valor mediante a expansão do trabalho morto corporificado no maquinário tecnocientífico-informacional.”

Sem dúvida, mais do que uma nova generalização acerca do conceito de capitalismo, nos interessa compreender os eixos fundantes das plataformas que qualificam as suas originalidades quanto à extração do valor.

Visto que almejamos identificar como a plataformização está transformando as empresas de comunicação, no próximo tópico vamos nos apoiar em diferentes autores para compreender o que são as plataformas e o processo de plataformização.

2.1 A teorização das plataformas

Assim como o capitalismo não é homogêneo, os processos de racionalização do trabalho também não são atomizados. Podemos verificar, por exemplo, o processamento conjunto entre taylorismo, fordismo e toyotismo. Uma amostra é a atividade de trabalho de um operador ou operadora de *telemarketing*. Inserida numa planta fordista de produção do ponto de vista espacial, a atividade em sua mesa de trabalho é controlada por técnicas de origem taylorista e requer sentidos do toyotismo como polivalência e multitarefa.

Milton Santos (2012) destaca a existência do diálogo entre técnicas já existentes com as novas que surgem e, assim, constituem uma “família de técnicas que transportam uma história e cada sistema técnico representa uma época.”

Há um sistema de relações entre as técnicas, o tempo e o espaço, afirma Milton Santos ao explicitar que “as técnicas são uma medida do tempo: o tempo do processo direto do trabalho, o tempo da circulação, o tempo da divisão territorial do trabalho e o tempo da cooperação”. (Santos, 2006, p. 34). Ele completa que, do mesmo modo, as técnicas influem na percepção do espaço quanto à existência física e também na questão do imaginário.

Através do processo da produção, o espaço torna o tempo concreto. Assim, a noção de trabalho e a de instrumento de trabalho são muito importantes na explicação geográfica, tanto ou mais do que no estudo dos modos de produção. O trabalho realizado em cada época supõe um conjunto historicamente determinado de técnicas (Santos, 2006, p. 40).

Esse trecho nos faz refletir sobre qual é a família de técnicas que representa a época que vivemos atualmente. Passados alguns anos da chegada da cibernética, da informática e da eletrônica que sustentaram a desregulamentação da economia e a acumulação flexível, temos hoje outro sistema técnico com componentes do tipo *big data*, inteligência artificial, controle algorítmico do trabalho, a chamada Indústria 4.0, plataformas digitais, entre outras tantas inovações do capital que estão a serviço da geração exponencial de lucro.

Ursula Huws (2017, p. 135) afirma que o fenômeno em si não se iniciou na crise de 2008, “está longe de ser novo e que ele representa uma convergência entre várias tendências diferentes ao longo de várias décadas.” Além de haver plataformas que surgiram no final da década de 1990, como a *Elance* (1999), a *Odesk* (2003) e a *Amazon Mechanical Turk* (2005), a autora cita os profissionais da comunicação, do cinema e de outros ramos, como empregadas domésticas, que tinham nas relações de trabalho características da desregulamentação e intermitência, símbolos atuais do trabalho em plataformas.

Porém, as pesquisas sobre as plataformas, embora cada vez mais crescentes, são historicamente novas e alcançam atualmente uma visão sobre o conjunto do modo de produção capitalista. Ao analisar a situação do trabalho de plataforma na Europa, Huws; Spencer e Coates apontam:

[...]para uma tendência para a gestão digital do trabalho, que vai muito além do trabalho realizado sob o controle de plataformas *on-line*. De fato, pode-se argumentar que uma 'plataformização' geral do trabalho está ocorrendo em todo o mercado de trabalho, do qual o trabalho em plataforma representa apenas uma pequena proporção. (Huws; Spencer; Coates, 2019, p. 23)

Deste modo, podemos inferir que a gestão digital está em todo o mercado de trabalho, sendo o trabalho de plataforma uma parte e que por isso, mesmo não pode ser isolado como um

grupo distinto e com exigência de um regulamento específico, mas sim deve ser analisado dentro de uma abordagem geral.

Contudo, mesmo dentro de uma visada geral sobre a plataformação é preciso cotejar os conceitos acerca dos tipos de plataformas, justamente para composição de uma perspectiva do conjunto e identificação dos pontos que conferem unidade na descrição do fenômeno.

Entre os autores que formularam generalizações conceituais e tipos de plataformas há clivagens que organizam as categorias. Nick Srnicek (2017) utiliza os modelos de negócios para fazer a distinção entre os tipos de plataformas compreendidas como infraestruturas que fazem a mediação entre dois ou mais grupos. Vejamos a sua definição:

No nível mais geral, 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 (Srnicek, 2017, p. 45)

Ele distingue as plataformas entre: 1) as de publicidade, que fazem a extração de informações dos usuários, a segmentação através da análise e vendem espaço publicitário; 2) plataformas em nuvem que detêm a infraestrutura básica de *hardware*, *software* e armazenamento de dados; 3) plataformas industriais que através de seus *hardwares* e *softwares* transformam os meios de produção; 4) plataformas de produtos que transformam um bem tradicional em serviço através de outras plataformas e de taxas de assinatura; e 5) as plataformas enxutas que não possuem ativos e lucram com o aluguel de transações que acontecem dentro delas. Algumas plataformas podem se enquadrar em mais de uma categoria. (Srnicek, 2017, p. 51).³⁶

Evans e Gawer (2016) classificam as plataformas como uma infraestrutura que possui características particulares como os efeitos de rede, a captura, transmissão e monetização dos dados através da internet. Os autores classificam as plataformas através do desenho dos negócios. Desta maneira, de acordo com eles, as plataformas podem ser: 1) plataformas de transação que atuam na intermediação e facilitam a troca de transações entre os usuários, compradores ou fornecedores; 2) plataformas de inovação que fornecem a base tecnológica para outras empresas através de produtos e serviços; 3) plataformas integradas que combinam outros tipos de plataformas como os dois modelos anteriores; e 4) plataformas de investimento que,

³⁶ Em entrevista ao site Digilabour, Srnicek anunciou que vai reduzir os tipos de plataforma em seu novo livro (ainda não publicado). De acordo com ele, há três tipos: plataformas de publicidade, *lean* e nuvem. Rafael Grohmann, Digilabour. 11/10/2019. Disponível em < <https://digilabour.com.br/2019/10/11/srnicek-capitalismo-de-plataforma-mudancas/>>. Acesso em 12/10/2019.

como o nome indica, investe em outras plataformas e atuam como *holding* (Evans; Gawer, 2016, p. 6-15).

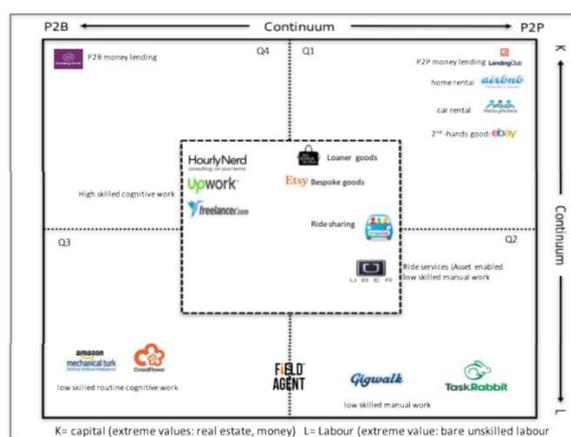
Schmidt (2017) sustenta que para compreender as plataformas é necessário enquadrá-las dentro da economia das plataformas que “consiste em *marketplaces on-line* e envolvem pelo menos três partes [em que] o provedor da plataforma atua como um intermediário que coordena a oferta e a demanda das outras duas partes”. (Schmidt, 2017, p. 7). De acordo com o pesquisador de *design* e jornalista, a principal demarcação para caracterizar as plataformas é o tipo de trabalho e se ele é vinculado à localização e ao território ou é baseado na *web*.

Dentro dessas duas grandes áreas, Schmidt agrega seis tipos de trabalho. Sob a área trabalho na nuvem ele aloca as atividades *freelancer*, o trabalho de microtarefas e o trabalho de multidão baseado em concurso (ele usa o exemplo de concurso de *designers*, quando há vários inscritos, mas apenas um trabalho é escolhido e pago). Já sob o trabalho baseado em localização, o autor agrega os serviços de acomodação, de transporte e entrega e os serviços domésticos e serviços pessoais (trabalho temporário) (Ibid., *ibid.*).

O papel que o trabalho exerce dentro da plataforma também é o fator utilizado por outros autores na análise das plataformas. Codagnone, Biagi e Abadie (2016, p. 79-85) definem as plataformas de trabalho como aquelas que “trabalham como *marketplaces* digitais para trabalho atípico e casual; onde serviços de várias naturezas são produzidos usando preponderantemente o fator trabalho; quando a combinação é digitalmente mediada e administrada [...]”. Além dessa caracterização, eles apontam três aspectos relevantes, a saber, se a atividade de labor é feita toda *on-line*, se há entrega física e quais habilidades são requeridas para realizar o trabalho.

No relatório elaborado pelos autores para o serviço científico interno da Comissão Europeia, eles ilustram a sua classificação através de um quadrante composto por duas vertentes que orientam quatro grandes tipos de plataformas.

Figura 8 - Tipos de plataformas de CODAGNONE; BIAGI; ABADIE



Fonte: *European Union* (2016)

A vertente vertical representa a prevalência de capital, com o símbolo K e do outro lado o “trabalho básico e trabalho não qualificado” (Codagnone; Biagi; Abadie, 2016, p. 24). Já o eixo horizontal indica a forma de interação, ou seja, se é dirigida por pares ou por organização. Os casos que se sobrepõem são alocados pelos autores na zona híbrida que fica entre os quadrantes. No primeiro quadrante, os autores situam a interação entre *peer-to-peer* (pessoa para pessoa) e de capital. Utilizam como exemplo as plataformas de empréstimo entre as pessoas, aluguel de carros, imóveis, vendas e trocas de mercadorias.

No segundo quadrante, há a alocação de plataformas de prestação de serviços não-qualificados; já o quadrante terceiro é onde estão as plataformas de trabalho de baixa qualificação como o da *Amazon Mechanical Turk*. No quarto quadrante estão as plataformas de empréstimo de dinheiro de pessoas para empresas, como no exemplo citado da *Funding Circle*, cujos investidores emprestam dinheiros para pequenas e médias empresas.

Como podemos ver na figura, há uma zona híbrida onde plataformas como a UBER estão localizadas por agregar um bem material ao trabalho. Os autores definem esse lugar como:

[...] na área de hibridização dentro deste Quadrante (Q4hyb), existem plataformas que combinam digitalmente serviços intensivos de mão de obra qualificada para as empresas (P2B e trabalho cognitivo qualificado são considerados mais próximos de um ativo tangível do que o trabalho manual não qualificado). Ainda há alguma variabilidade de quadrante que pode exigir mais subdivisão dos quatro tipos em subtipos mais verticais e especializados (Codagnone; Biagi; Abadie, 2016, p. 25).

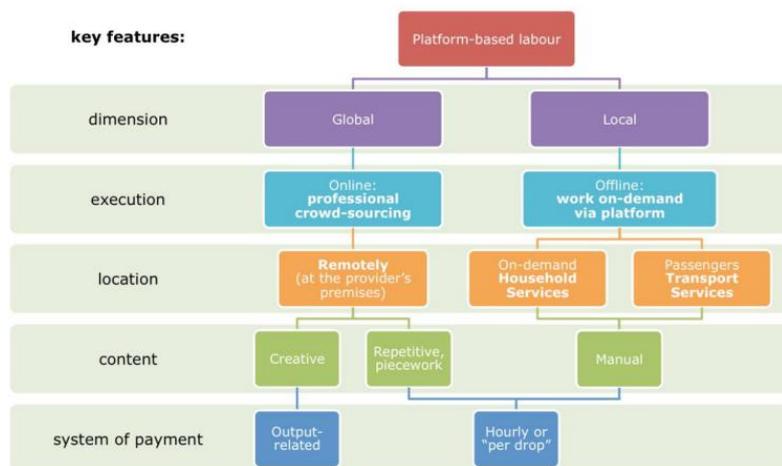
Já Casilli (2021) além de focar nas plataformas em si, analisa o tipo de trabalho. Ele separa em três grupos os tipos de trabalho digital. O primeiro é o que exige mão de obra sob demanda, como as plataformas que fornecem serviços e também estão localizados em uma área geográfica determinada. O segundo tipo de trabalho de plataforma é o *microtrabalho*, tarefa fundamental para automatizar outras funções em diferentes plataformas e é composto por pequenas tarefas repetitivas. O terceiro é o realizado em rede social, em plataformas como *Google, Facebook, Instagram e YouTube*.³⁷ É importante apontarmos que tanto esse trabalho como o de moderação de conteúdo borram os limites entre o trabalho pago e não pago (Huws, 2015).

De Stefano e Aloisi (2018) distinguem as plataformas de trabalho e as plataformas que fazem a intermediação do acesso a bens, propriedades e capital. Dentro das plataformas de trabalho eles alocam as atividades mais comuns como o chamado trabalho de multidão, trabalho doméstico por demanda e o transporte de passageiros. Embora apresentem uma taxonomia das

³⁷ Ele chama atenção que esse trabalho é feito pelos chamados trabalhadores de cliques precários ou não pagos que geram conteúdos e dados e não o tipo de mão de obra qualificada como cientistas da computação, engenheiros e desenvolvedores.

plataformas, os autores apontam que “é quase impossível incluir um fenômeno muito complexo em esquemas rígidos, pelo menos nos estágios embrionários do desenvolvimento da plataforma” (De Stefano; Aloisi, 2018, p. 12).

Figura 9 Tipos de plataformas por De Stefano V. and Aloisi A



Fonte: Comissão Europeia (2018, p. 10)

Como podemos verificar na figura, a plataforma corresponde a sua dimensão global ou local; se o trabalho é *on-line* ou *offline*; as formas de sua localização, as habilidades requeridas na atividade e como é o sistema de pagamento. A distinção entre as grandes plataformas globais auxilia a identificação das relações entre essas e as plataformas locais. Por exemplo, a relação entre a *Amazon Web Services* e plataformas de *streaming* locais que usam a nuvem global para armazenar sua biblioteca de vídeos.

Além do trabalho, as funções da plataforma são utilizadas por Ardolini, Saccani e Perona (2016, p. 257) como fundamento para categorizar a tipologia de infraestrutura dentro do conceito de plataforma multifacetada, a saber, a conexão entre dois ou mais grupos de usuários através de uma plataforma. Segundo os autores, as principais funcionalidades das plataformas são: 1) *matchmaking* (permite a correspondência e diálogo a partir das solicitações dos usuários, dos sujeitos); 2) *câmbio externo* (proporciona a troca de um produto ou serviço, mas a transação é feita fora da plataforma); 3) *Exchange* (facilita a comunicação e transação entre os usuários e todas as atividades são concluídas dentro da plataforma); e por último, 4) *maker* (apoia as interações com a disponibilidade de ferramentas ou instrumentos para fazer os conteúdos utilizados pelos consumidores, por exemplo, as plataformas de videogames). (Ardolino; Saccani; Perona, 2016, p.17).

Kenney e Zysman (2016) também indicam a importância da interação social em sua definição de plataforma. Conforme os autores, “a economia de plataforma digital engloba um número crescente de atividades digitais e habilidades em negócios, política e interação social”

(Kenney; Zysman, 2016, p. 63). Dentro desse conceito que denominam “*economia de plataformas*”, eles apontam para: 1) Plataformas para plataformas (segundo eles, a própria internet pode ser inserida aqui, mas também *Google Cloud, Android da Apple* etc.); 2) plataformas que disponibilizam ferramentas digitais *on-line*, hospedam e dão condições para criação de novas plataformas; 3) Plataformas de mediação de trabalho, que fazem a mediação e funcionamento do mercado do trabalho; 4) as plataformas de varejos como *Amazon, Ebay* etc., e, por último, 5) plataformas de prestação de serviços.

A proposta de uma agenda de pesquisa que têm como objeto a plataforma digital elaborada por Reuver, Sorensen e Basole (2018) situa as plataformas como um fenômeno que está transformando todo o ambiente de sistema da informação a partir das interações proporcionadas pela infraestrutura que possibilita a formação de comunidades *on-line*. Dentro do escopo da gestão da inovação industrial e o processo de produção, os autores da área de tecnologia e administração indicam que as plataformas podem ser internas e articuladoras de subunidades da empresa; pode ser também uma coordenação de plataformas em torno de cadeias específicas. Esta coordenação se dá, como será possível conferir adiante, por conta do monopólio de infraestruturas. É importante notarmos que mesmo no caso industrial a plataforma é a responsável por fazer a mediação entre diferentes grupos de usuários (Reuver; Sorensen E Basole, 2018, p. 3).

Van Dijck et. al. (2018) classificam as plataformas em dois tipos: as plataformas setoriais e as de infraestrutura. O primeiro tipo é aquele que atende um setor ou um nicho (notícias, transporte, educação, alimentação, convênio médico etc.). E o segundo é aquele que tem condições de ofertar toda infraestrutura que inclui desde as lojas de aplicativos, serviço de armazenamento, sistemas de pagamento, de dados, serviços de hospedagem etc. A combinação dos dois tipos de plataforma é responsável pelo fenômeno da plataformização da sociedade que, conforme os autores, diz respeito à “transformação da sociedade como resultado da formação mútua de conectores *on-line* e complementadores” (Van Dijck et. al., 2018, p. 30).

Diante dessa lógica, os conectores são as plataformas setoriais que não possuem um grande quadro de funcionários com funções específicas ou estrutura elaborada cujo papel é articular usuários individuais e provedores únicos. Já os complementadores são fornecedores de ferramentas, produtos ou serviços que complementam as plataformas.

De acordo com Helmond (2021) sob essa nomenclatura estão os profissionais de *marketing*, criadores de conteúdos e editores de mídia, além de desenvolvedores de aplicativos, empresas e parceiros e anunciantes.

A plataformização como uma característica mais abrangente da contemporaneidade também é o eixo da análise feita por Helmond (2015, 2021) que descreve como “modelo dominante de infraestrutura e econômico da *web* social e as consequências da expansão das plataformas de mídia social em outros espaços *on-line*.” Para a plataformização se alastrar é necessário a ampliação dos fatores de programabilidade para editar os dados externos da *web* ao mesmo tempo que descentraliza a produção, centraliza a coleta e sistematização desses dados (Helmond, 2015, p. 5).

Sob um ângulo mais geral o qual vai além do sentido computacional é utilizado por Gillespie (2010) de forma crítica:

Esse uso mais conceitual de “plataforma” (aspas do autor) se apoia em todas as conotações do termo: computacional, algo para construir e inovar; político, um lugar de onde falar e ser ouvido; figurativo, em que a oportunidade é uma promessa abstrata tanto quanto prática; e arquitetônica, na medida em que o *YouTube* é concebido como uma facilitação de expressão igualitária e de braços abertos, não um guardião elitista com restrições normativas e técnicas (Gillespie, 2010, pág. 352).

Assim como outros pesquisadores que citamos antes, Gillespie também aponta as dimensões comunicacionais das plataformas. A caracterização que implica essa faceta vai desde uma infraestrutura que faz a mediação ou intermediação entre dois grupos ou mais, como uma infraestrutura que fornece as condições de interação ou mesmo que “encena as interações do usuário, incentivando algumas e desencorajando outras conexões.” (Helmond, 2015).

Os aspectos da comunicação e do trabalho estão explícitos na interpretação de Grohmann e Quiu que indicam as plataformas como:

[...] os meios de organização das atividades de trabalho e de comunicação, apresentando-se como formas organizacionais, que também são políticas (FENTON, 2016). Mecanismos das plataformas, como gestão algorítmica do trabalho, extração de dados e vigilância automatizada configuram-se, pois, como processos comunicacionais (Grohmann, Quiu, 2020)

Como podemos observar, dentre os conceitos abordados para definir as plataformas, são usadas categorias como: a finalidade e desenho do negócio, os tipos de trabalho e as habilidades requeridas, as relações estabelecidas dentro das plataformas, tipos de interação, a intermediação de acesso a bens, propriedade e ao capital, vinculação espacial (presencial e/ou digital).

Além destas, a tipologia por setor, função complementar, conectora e posse da infraestrutura constituem a definição de um sistema de plataformas que conformam cadeias de produção de valor distintas. Vamos mobilizar essa noção conceitual para demonstrar a relação da Globo e Globoplay com o conjunto de plataformas.

Entre as categorias que definem as plataformas a comunicação e mediação junto ao conceito de trabalho são reincidentes nas teorias mobilizadas de diferentes áreas da ciência.

Contudo, não são os tipos de trabalho ou de intermediação que definem as plataformas, mas o sentido deontológico da comunicação e trabalho que fundam as plataformas.

Sem esse binômio não há a plataforma e muito menos a realização da circulação do capital, visto que são meios de produção historicamente determinados e subordinados ao processo de acumulação de valor.

É por isso, que chamamos de plataformas de comunicação e trabalho, como vamos apresentar no próximo tópico. A categoria mediação sustenta essa conceituação e subsidia a produção de dados, ou seja, a datificação e a modulação algorítmica que compõem o processo de vigilância global.

2.3 As plataformas de comunicação e trabalho

Dentro das generalizações acerca dos conceitos de plataforma, a dimensão do trabalho se apresenta de maneira mais visível, pois é o elemento que, de maneira injusta, torna possível os acordos entre os proprietários e os trabalhadores e trabalhadoras destas empresas. Por isso, a relação dentro das empresas de plataformas é sobretudo uma relação de trabalho. Inclusive, a negligência dos direitos e conquistas sociais são parte constituintes do lucro de grande parte deste tipo de negócio.

Já a comunicação, embora não aparente, é que garante a criação, fundamento e funcionamento do processo de plataformização. Porque “sobretudo, a comunicação é o elo que permite ao sujeito trabalhar e expressar-se como ser social” (Figaro, p. 177, 2018). Ou seja, não há trabalho sem a comunicação com o outro.

Também há a questão de a plataforma, como vimos anteriormente, se colocar como garantidora da conexão, da intermediação e da mediação entre dois grupos ou mais através de uma política orientada para coleta, sistematização e aproveitamento dos dados.

Parker et. al. (2018) conceituam a plataforma como um “novo modelo de negócio que usa a tecnologia para conectar pessoas, organizações e recursos em um ecossistema interativo, no qual podem ser criadas e trocadas quantidades incríveis de valor” (Parker et al, 2018, p. 11). Os autores continuam:

Uma plataforma é uma empresa que viabiliza interações que criam valor entre produtores e consumidores externos. A plataforma oferece uma infraestrutura para tais interações e estabelece condições de funcionamento para elas. O propósito primordial da plataforma é consumir o contato entre usuários [...] (PARKER *et al*, 2018, p. 13-14).

Como podemos inferir do texto, a plataforma se coloca como uma inocente fornecedora de infraestrutura para que as relações se deem. Mas, como sabemos, conforme as diferentes

definições de plataforma já discutidas aqui, não há criação de valor sem a interação e a mediação social. Ou seja, o negócio das plataformas, e isso é o que as diferencia das empresas tradicionais, é o conjunto das mediações sociais que se realizam em suas infraestruturas e são captadas por elas. É importante assinalar o sentido social devido às tentativas de as grandes empresas subsumir o aspecto humano deste processo. A interação é feita entre dois ou mais grupos, isto é, pressupõe o sujeito e outro neste processo (Bakhtin, 2014, p. 112) e é o espaço onde ocorre a comunicação.

Essa interação é mediada pelas tecnologias de informação e comunicação. Em casos mais explícitos como nas plataformas de redes sociais, há o processo de remediação como “o significado da mídia que remedia uma anterior, quando a supera, e também no sentido de uma mídia abranger em sua linguagem outras mídias anteriores a elas.” (Mauro; Figaro, 2018, p. 94).

No prefácio à quinta edição do livro *Dos meios às mediações* (2015), Martín-Barbero já salientava a “necessidade de pensar o lugar estratégico da comunicação na configuração dos novos modelos de sociedade” (Martín-Barbero, 2015, p. 13) e os efeitos das tecnologias de informação e comunicação sobre a cultura. Mesmo com o alerta sobre a atualização, sua teoria apreende outros vieses sobre as mediações e as causas que “limitam e configuram a materialidade social e a expressividade cultural” (Martín-Barbero, 2015, p. 235).

Ao seguir essa lógica, Lopes indica que “a mediação pode ser pensada como uma espécie de estrutura incrustada nas práticas sociais e na vida cotidiana das pessoas que, ao realizar-se através dessas práticas, traduz-se em múltiplas mediações (Lopes, 2014, p. 68).

Esse ângulo necessita ser revisitado e atualizado para ser acionado de acordo com a perspectiva da função da mediação que garante o negócio das plataformas.

Nieborg e Poell (2018) alegam que essa é uma dimensão chave para os estudos sobre o processo de platformização da sociedade porque as empresas de plataformas não apenas “facilitam a interação econômica, cultural e política, mas organizam e dirigem essa interação.” (Nieborg; Poell, 2018, p. 3).

Exercer essa orientação quanto à interação do usuário significa moldar determinadas normas sociais, orientar o consumo e dirigir o debate público de acordo com os seus interesses econômicos. Contudo, mesmo diante às estratégias de *design* e de toda arquitetura oferecida “com um conjunto finito de opções possíveis, os usuários não são “marionetes” da dinâmica techno-comercial inscrita em uma plataforma” (Van Dijck, 2018, p. 22)

Diante desse cenário cujos dados são centrais para as transformações econômicas e sociais que vivemos nos dias atuais, Muniz Sodré também avança no sentido de compreender o papel da comunicação para as plataformas. Para ele, o próprio código utilizado como base é

“um meio de comunicação generalizado, responsável pelo controle das operações e esse processo aprofunda-se tecnologicamente por meio do algoritmo” (Sodré, 2021, p. 47). Ele também confere à comunicação a principal forma organizativa no que chama de “rearranjo de pessoas e coisas.” (Ibid., p. 48).

Esse vértice do código como comunicação também inclui a linguagem algorítmica como uma sequência lógica e um produto da linguagem que tem uma ordem, direção e sentido. O algoritmo, ao buscar os dados das pessoas, utiliza a lógica e os processos comunicacionais para identificar os interesses e comportamentos do usuário final. Assim, a comunicação não é somente a mediação, mas também signos e fluxos.

A mediação, de acordo com Sodré, se dá em comunidade, portanto, além do sujeito e outro, mas enquanto um “ser-em-comum, em uma “interação comunal” que influi os signos e a linguagem. Ele se apoia em Hegel para reafirmar que o “ser é necessariamente mediado”. (Sodré, 2021, p. 97). Para apreender o conceito de mediação é necessário levar em conta o lugar onde o ser é mediado, ou seja, o meio social e a socialização.

O conceito de mediação que mobilizamos nesta análise não representa a articulação indireta de partes de maneira dissimulada e apartada da totalidade concreta. Ele está no cerne da relação entre o sujeito, objeto, produção e reprodução social. Lukács se debruçou na relação entre imediaticidade-mediações-totalidade no entendimento acerca da realidade social concreta e suas dimensões.

Sendo assim, na concepção de Lukács, o papel da economia, longe de ser mecânico e unilateralmente determinista, é dialeticamente ativo: é-lhe conferido de uma referência estrutural e metodologicamente último. [...]. Ao contrário, a afirmação sobre a importância da economia torna-se significativa apenas se formos capazes de apreender as mediações multiformes específicas nos mais variados campos da atividade humana, que, além de serem baseadas em uma realidade econômica, também estruturam ativamente essa realidade por meio de sua estrutura própria, extremamente complexa e relativamente autônoma (Mészáros, 2013, p.62.)

A ideologia e o conceito de mediação são aspectos da ampliação da consciência social, de acordo com a contribuição da Escola de Frankfurt que, assim como Lukács, vai além do conceito de mediação como constituidor de partes, mas sim como conexões objetivas e subjetivas que articulam a mediação e a consciência.

Essa formulação é a base do conceito para Raymond William que aponta a mediação como um “processo e não é uma agência separável – um “meio – mas intrínseco às propriedades dos tipos correlatos. A mediação está no objeto em si, não em alguma coisa entre o objeto e aquilo a que é levado.” (William, 1979, p. 101).

Longe de ser apenas uma interposição ou um negócio, a mediação constitui a dimensão comunicacional das plataformas, o que justifica o binômio comunicação e trabalho empregado no conceito usado em nossa pesquisa.

A mediação é uma face dialética da categoria totalidade e é a partir dela que é possível alargar a interpretação da realidade e adquirir consciência sobre determinações da produção e reprodução social. Não pode ser relegada a uma operação tecnológica e é justamente por isso, que é tão rica para a produção de dados para as plataformas. De acordo com Pinto, a mediação

O caráter de mediação, de que toda tecnologia reveste, integra-a num processo histórico dialético, impõe a substituição da existente em qualquer época por outra mais adiantada, dela decorrente, num movimento logicamente esclarecido com o emprego das categorias gerais da dialética material. (Pinto, 2020, p. 285)

Deste modo, longe de querer apenas produzir fórmulas, mas sim um conceito que seja capaz de conduzir a metodologia de nossa análise, podemos inferir que as plataformas são infraestruturas que dependem da comunicação e trabalho para viabilizar o seu propósito econômico, daí serem plataformas de comunicação e trabalho. Foram criadas em estreita relação com o capital financeiro e são subordinadas ao desenvolvimento histórico e, neste quadro, têm uma produção específica que está articulada com as forças produtivas e relações sociais gerais. Elas têm como negócio principal o produto da mediação entre dois grupos ou mais e, a partir dessa interação, mercantilizam e extraem dados 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 plataformização da sociedade. Assim, 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 a sua incidência no tempo de rotação do capital, não há precedentes na história da humanidade.

Além de apreender o conceito sobre esse processo de plataformização e deixar visível o papel da comunicação para viabilizar esse novo tipo de negócio e de produção de valor, queremos compreender como esse processo está mudando a organização e as rotinas produtivas das empresas de comunicação, discussão que apresentaremos de maneira sucinta no item a seguir.

2.4 As plataformas de comunicação remodelam a cadeia de valor

Ao fazermos o movimento de contextualizar o surgimento das plataformas, indicamos que a acumulação flexível, fruto da crise de 1970, é um traço constitutivo do surgimento das plataformas e é um fator que reorganiza o sistema de produção de capital. A interdependência

das plataformas e a sua organização das empresas-rede fazem parte desse legado. Chesnais registrou que o número de fusões e aquisições em 1988-1989 foi quatro vezes maior que no início da década (Chesnais, 1996, p. 78). Ele utilizou como exemplo o desenvolvimento toyotista no Japão e o caso da Benetton, na Itália, para mostrar o processo de “desverticalização” e a relação entre internalização e externalização do processo produtivo. Conforme o economista francês, a empresa-rede não representou uma ruptura, “mas antes como uma nova forma de organizar e gerenciar as hierarquias, bem como maximizar as possibilidades de “internalizar” as “externalidades.” (Chesnais, 1996, p. 109).”

No exemplo explicitado por Chesnais, a rede da Benetton inclui desde a rede de venda a varejo (na época cerca de 4.500 lojas franqueadas em 52 países) até às empresas subcontratadas (que empregavam cerca de 25.000 pessoas), passando pelo centro nevrálgico do grupo e seus núcleos de direção-geral e finanças, criação de modelos e *marketing*, logística e informática e as fábricas que eram gerenciadas e controladas em tempo real.

O conceito de rede com essa concepção moderna se forma na filosofia de Claude-Henri de Saint Simon que o assemelhava à circulação do corpo humano para explicitar a ideia de rede em plena transição do feudalismo para o capitalismo.

Como, indaga Saint-Simon, assegurar a passagem tranquila do sistema presente ao sistema futuro? Trata-se simplesmente de favorecer a circulação do dinheiro na sociedade. Estabelecer a circulação do sangue-dinheiro se traduz em organizar o corpo social como um corpo humano. A esperada transição para o sistema industrial se resume a liberar a circulação de dinheiro no corpo do Estado. (Musso, 2001, p. 205)

A noção filosófica de Saint-Simon está presente também na geografia. É uma contribuição importante deste campo o apontamento de que “a rede permite expressar a escala de ação do sujeito que se organiza” (Dias, 2021, p. 21) e que diferentes grupos se organizam e desenvolvem estratégias como rede, desde as firmas e instituições como estamos analisando, mas que também há redes técnicas, urbanas, sociais, territoriais, econômicas e financeiras (Osório, 1995). A espacialidade humana também se expressa através das redes (Corrêa, 1993, p. 31).

Retomamos o apoio de Milton Santos para compreender o significado de rede como parte da espacialidade humana. Ele aponta que a rede “também é social e política, pelas pessoas, mensagens, valores que a frequentam. Sem isso, e a despeito da materialidade com que se impõe aos nossos sentidos, a rede é, na verdade, uma mera abstração.” (Santos, 2006, p. 176). Essa noção de rede é essencial para a reflexão da circulação e a produção visto que acontecem em um espaço concreto e são resultados do trabalho social.

Santos descreve o movimento dialético da noção de rede, ou seja, elas não são “homogêneas, são virtuais e ao mesmo tempo reais, são técnicas”, mas também sociais, são “estáveis e dinâmicas, são agregadoras e ao mesmo tempo dispersoras”. Elas “integram e desintegram” e alteram configurações espaciais, “dissolvendo contornos e criando outros”. (Santos, 2007, p. 188).

O fato de que a rede é global e local, una e múltipla, estável e dinâmica, faz com que a sua realidade, vista num movimento de conjunto, revele a superposição de vários sistemas lógicos, a mistura de várias racionalidades cujo ajustamento, aliás, é presidido pelo mercado e pelo poder público, mas sobretudo pela própria estrutura socioespacial. (Santos, 2007, p. 189)

Essa descrição da noção de rede nos auxilia a compreender que há uma superposição de redes sendo elas locais, regionais, mundial, principais, secundárias cujos pontos, linhas e nós deixam mais claro o fluxo e a organização, assim como as desigualdades e a diversidade de seus usos.

Com o avanço do *streaming*, a televisão transnacional ou global (Lobato, 2019)³⁸ também tensiona os limites do local e global dado que a circulação do conteúdo não é mais determinada somente pelo sinal de transmissão e de satélite. É importante resgatar que as emissoras de televisão, principalmente a Globo, tiveram função primordial na constituição da cultura e identidade nacional, no ordenamento e disciplina da população que migrava de áreas rurais para as grandes cidades.

Dentro de novas formas de ocupação e arranjos no espaço, dois conceitos lapidados por Santos contribuem como operações metodológicas na análise do espaço e seu uso social. Trata-se da dupla categoria horizontalidades e verticalidades para o exame de figuras descontínuas, mas que são conectadas. Para o teórico da geografia, “as horizontalidades são, sobretudo, a fábrica da produção propriamente dita e o *locus* de uma cooperação mais limitada, as verticalidades dão, sobretudo, conta dos outros momentos da produção e assegura o funcionamento global da economia.” (Santos, 2007, p. 192). A verticalidade se impõe nos momentos de produção, circulação, distribuição e consumo.

Horizontalidades e verticalidades são ferramentais para identificar os novos arranjos socialmente produzidos na relação entre as plataformas. Sob essa perspectiva, a *Google* e a sua infraestrutura utilizada pela *Globo* configuram uma relação vertical com o predomínio tecnológico, financeiro e econômico que condicionam a funcionalidade da lógica das plataformas.

³⁸ De acordo com Lobato (2019), a televisão transnacional refere-se a um sistema de distribuição de televisão que cruzam uma ou mais fronteiras. Já a televisão global é considerada aquela que opera simultaneamente em um grande número de mercados internacionais.

Essa relação expressa a forma de rede da cadeia de produção de valor das plataformas e nos interessa para investigar o processo de transformação da empresa de comunicação no cenário da plataformização. Mais adiante pode ser útil para identificar o conjunto das relações entre empresas globais, nacionais e pequenos e médios arranjos. Um exemplo é a dependência da plataforma de *streaming Netflix* ao manter todos os seus arquivos na plataforma de armazenamento da *Amazon*.

Há muita unidade em diferentes tendências teóricas que tratam sobre os processos da globalização cujas cadeias de valor, redes de valor, atores redes ou *clusters* são características essenciais do processo de mundialização da economia, visto que é devido à sua criação que se tornou possível a separação da produção, a gestão e o controle da produção.

Esse advento reflete em mudanças estruturais na distribuição das atividades e no desenvolvimento dos países em uma relação onde os mais desenvolvidos passaram a selecionar quais as atividades produtivas acontecem e em quais países. A distribuição dos servidores e da infraestrutura física é um exemplo desse ordenamento do espaço por parte das empresas.

Outra mostra disto é a conhecida fala do secretário do trabalho da primeira gestão de Bill Clinton, Robert Reich, que sustentava, naquela conjuntura, que o trabalho rotineiro de produção poderia ser exportado, mas que o tipo qualificado e qualificante interessava mais aos Estados Unidos. Movimento similar ao que acompanhamos hoje com a concentração dos “grandes pensadores” que ficam no Vale do Silício, enquanto os reprodutores e operadores estão distribuídos pelo mundo.

Diante desse cenário, é suscitada a questão: em uma economia com forte centralidade dos dados, qual é a divisão territorial do trabalho que emerge desse processo? Como é feita a governança de produção visto que mesmo as empresas contratadas também cumprem função primordial na relação com a principal empresa da rede ou ainda com o capital monopolista?

No contexto atual, o uso do conceito de cadeia de valor e a questão da governança estão relacionadas ao poder e autonomia que podem ser assimétricos ou simétricos (Dicken, 2015) e este fator não pode ser dimensionado apenas pelo tamanho, número de trabalhadores ou localização geográfica da empresa. Uma demonstração é a ausência de semicondutores disponíveis no mercado após a crise pandêmica de Sars-Cov 2, cenário no qual as empresas de semicondutores (item indispensável para uma ampla gama de produtos que geram dados e informações) estão mais bem posicionadas na rede ou na cadeia de produção de valor.

O conceito de cadeia de valor começou a ser utilizado em estudos a partir da década de 1985/90 por Michael Porter para explicitar as articulações da produção descentralizada. Entre

atividades econômicas dentro da cadeia estão aquelas necessárias para a produção de um bem ou serviço, incluindo desde a concepção, as etapas de produção, a constituição dos componentes necessários, produção e montagem do produto finalizado, a entrega ao consumidor final e mesmo seu descarte após a utilização (Cattaneo; Gereffi; Staritz, 2010).

Entretanto, a cadeia de valor das empresas de plataformas é formada por um novo tipo de empresa que, a depender da sua infraestrutura, se movimentam vertical, transversal e horizontalmente como uma rede na relação com outras empresas. Assim, a distinção entre o que acontece dentro e o que acontece fora não é apenas muito difusa, mas também em constante mudança. (Dicken, 2015, p. 130)

O estudo de redes na sociologia se iniciou na década de 1970 a partir das pesquisas sociológicas e antropológicas que buscavam entender como os indivíduos se conectavam uns aos outros, assim como construíam significados da vida social, ou seja, o objetivo era mapear os *nós* das relações e *mediações comunicacionais* (Raquel Recuero, 2011). Os nós são os pontos onde estão imbricadas as mediações, referência e índice qualitativos da relação estabelecida, onde ocorre o cruzamento das figuras horizontais e verticais no espaço.

Outra noção para entender a relação entre nós, pontos contínuos e descontínuos que compõem a cadeia de valor (que está em voga devido ao seu uso na computação) é a de *cluster* cuja tradução é aglomeração. O termo define uma arquitetura de sistema que combina diversos computadores que trabalham em grupo e na economia é utilizado para designar as localidades que agregam dinâmicas colaborativas e agrupamentos produtivos (Marshall, 1982, Porter, 1998). O benefício para a empresa é estar situada no mesmo lugar de outras semelhantes com a sua finalidade. De acordo com Marshall (1982) as vantagens são as proximidades, existência do mercado, a atração de clientes, fornecedores de serviços e produtos especializados; o rápido fluxo de informação entre as empresas e a existência de força de trabalho especializada.

A caracterização foi feita no início dos desdobramentos da fragmentação da produção como reflexo da globalização, mas pode ser utilizada para descrever, por exemplo, o Vale do Silício hoje ou a concentração dos parques industriais chineses.

Podemos inferir que os *clusters* podem ser isolados para um aprofundamento da análise de suas características ou em uma perspectiva relacional dentro da cadeia de produção de valor. Por exemplo, dentro da cadeia de produção de valor, a Globo, estão no mesmo *cluster* que a Televisa, do México, na mesma aglomeração em relação ao uso do *Google Cloud*, serviço de armazenamento, mas mantém *nós* e *cluster* como ponto de encontro de outras empresas e públicos estratégicos.

2.4.1 A teia de valor das empresas de plataformas

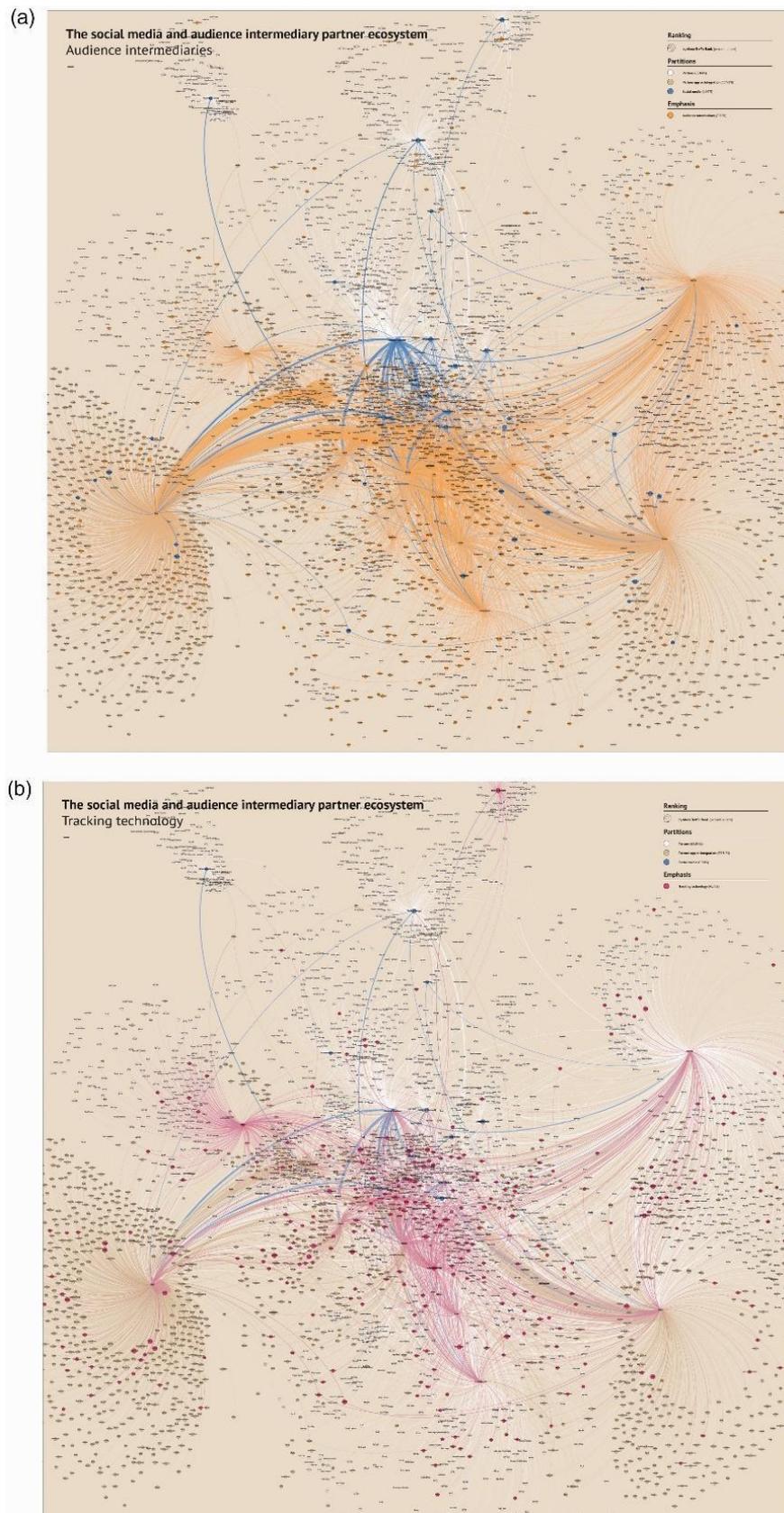
Ao conceber as plataformas de maneira integrada, ou seja, como uma combinação de plataformas conectadas e que cumprem funções diferentes, mas são articuladas principalmente pela produção dos dados, Tiwana (2014) Helmond (2019, 2021), Poell; Nieborg (2019); Huws (2019), Reuver; Sorensen e Basole (2018), Casilli (2021) propõem um olhar mais alargado sobre o conjunto de plataformas que têm influenciado as práticas cotidianas e sociais (Van Dijck et. all, 2018).

As plataformas estruturais dirigem toda cadeia de produção de valor e concentram conhecimentos sob a alegação de segredo comercial. Isto resulta em outra relação entre as empresas nacionais, como a Globo, e internacionais, em uma “arquitetura integrada, sem limitações claras entre concorrentes e parceiros” (Funke, 2015) que são estimuladas pelas inovações e a necessidade de mitigar os riscos à segurança dos sistemas usados nas empresas de comunicação.

Helmond (2021) fez o exercício de apresentar por meio de grafos³⁹ o ecossistema de plataformas. Mesmo com baixa resolução, optamos por deixar a figura para mostrar a relação entre as plataformas em rede. Cada ponto é uma plataforma e pode ser considerado um elemento da cadeia, um *nó* ou um *cluster*. De forma geral, as ferramentas, os produtos e serviços de uma plataforma são complementados por meio dos dados ou componentes de serviços de outra, o que faz com que essa troca construa uma rede complexa e altamente interconectada. Vejamos na figura a seguir:

³⁹ A teoria dos grafos ou de grafos é um ramo da matemática que estuda as relações entre os objetos de um determinado conjunto. Para tal são utilizadas estruturas chamadas de grafos, onde V é um conjunto não vazio de objetos denominados vértices e é um subconjunto de pares não ordenados de V .

Figura 10 Ecosistemas combinados de mídia social e parceiros intermediários de audiência de Helmond



(a) intermediários de audiência e (b) tecnologias de rastreamento. Gráfico direcionado: nós referem-se à parceiros referenciados (81,1%) e aplicativos ou integrações (18,9%) (N = 6782); os links referem-se às relações de parceria (N = 9184).

A coleta de dados não é construída por uma única plataforma. Nem mesmo as cinco maiores plataformas conseguem fazer esse serviço de forma isolada. Esta exigência da datificação constitui uma cadeia de empresas de plataformas onde cada uma tem o seu papel definido. Outro elemento é a composição técnica informacional cuja exigência de inovação é constante e vincula as empresas, sem falar da produção dos aparelhos, peças, semicondutores que também é realizada de forma descentralizada e influi no conjunto do funcionamento das plataformas.

Compreender as funções que cada tipo de plataforma cumpre nesta totalidade da cadeia é fundamental para perceber não só os efeitos, mas as suas dinâmicas e o conjunto da estrutura que é mobilizada pelas plataformas. Van Dijck et. al conceitua esse conjunto como um ecossistema, “um conjunto de plataformas em rede, regidas por um conjunto particular de mecanismos”, cujos serviços de infraestrutura são centrais para “o *design* geral do ecossistema e a distribuição dos fluxos de dados.” (Van Dijck et. al, 2018, p. 15).

Há duas tendências que os dirigem. O sistema ocidental é governado pelas maiores plataformas de infraestrutura denominadas pelo acrônimo *GAFAM* que congrega as empresas (*Google, Amazon, Facebook, Apple e Microsoft*). Já o oriental tem como base o modelo de governança estatal na China que junto com os Estados Unidos lidera os países sedes das empresas de plataformas, componente estratégico para a disputa geopolítica mundial.

Como vimos na seção que discutimos a relação entre financeirização e comunicação, essas empresas são os locais privilegiados para investimentos de capital de risco em razão da concentração de tráfego e a lógica monopolista. Ademais, essas cinco empresas influenciam como as sociedades são organizadas dentro desse próprio conjunto de plataformas com a imposição de seus padrões lógicos, as condições sobre a distribuição e a monetização de conteúdo. Portanto, as plataformas são empresas que detêm o controle de outras plataformas, como na relação entre a *Google* e a *Globo*.

Outro caso é a relação da *Netflix* por meio do serviço de armazenamento da *Amazon*. A *Amazon Web Service (AWS)* cita os serviços que realiza para a gigante do *streaming*, como podemos ver na figura abaixo.

Figura 11 - Foto print do site da AWS



Fonte: AWS (2022)

Esses são exemplos que demonstram as relações entre as plataformas e a necessidade de entendê-las como unidade e componente da totalidade da sua estrutura.

Dentro dessa lógica, Nieborg et. al (2021) diferenciam os atores dentro da cadeia de produção de valor em cinco níveis. O primeiro é o que localiza os atores individuais que podem ser usuários finais ou desenvolvedores. Usamos o termo *usuário final* para tratar do telespectador, ouvinte, audiência e consumidor no estudo de caso da Globoplay.

O segundo nível é no qual os usuários se agregam por serviços fornecidos pelas plataformas infraestruturais, como *Play Store* e *iOS store*. Esse é um importante “portão” de acesso para o conjunto das plataformas. Um exemplo dessa relevância foi quando a *Uber*, implicada em uma disputa comercial com a *Apple*, quase foi banida da *iOS store*. Sem acesso aos serviços de “loja de aplicativos” da *Apple* ou da *Google*, os aplicativos dificilmente chegam aos *smartphones* e ficam impossibilitados de alcançar o usuário final. Também são denominados como conectores (Helmond, 2015; Van Dijck et. al, 2018). Esse segundo nível, de acordo com os autores, está umbilicalmente articulado com o terceiro nível, que é do próprio “ecossistema” da plataforma. Ele se dá através do estímulo para expansão dos serviços além das plataformas proprietárias.

Já o quarto nível é formado pelo conjunto de plataformas das cinco grandes empresas que detêm o centro diretor de todas as outras e dirige toda lógica de produção na cadeia de valor. Ao somar esse nível com o complexo das plataformas chinesas é formado o quinto e último nível da plataforma global. (Nieborg et. al, 2019, p. 2).

Estas articulações entre as diferentes plataformas também se dão devido as *APIs* (interface de programação de aplicações), que cumprem o papel de articulação e mediação, uma espécie de ímã o qual permite a comunicação entre elas através do acesso programático,

serviços que se organizam por meio da extração de dados. As *APIs* fazem parte da infraestrutura, sendo o espaço por onde circulam os dados entre as grandes plataformas monopolistas. São “operadores dentro dos nós e fonte importante para o ‘poder infraestrutural’” delas (Van Der Vlist; Helmond, 2021). É através das *APIs* que é possível os dados serem constantemente ressignificados e reutilizados.

Por *infraestrutura*, compreendemos as forças produtivas materiais, desde os cabos que citamos como legado da crise das empresas da internet, até os imateriais, como “gerenciadores de anúncios” (Poell et al, 2022, p. 33) que acessam as ferramentas para fazer publicidade. São também as normas e processos que viabilizam o trânsito dos dados como “as rodovias eletrônicas da era da informação que equivalem ao papel desempenhado pelos sistemas ferroviários na industrialização” (Dicken, 2015, p. 79). Nesse cenário, a informação, os dados são vitais no desenvolvimento dos processos.

Pela primeira vez na história, geração, processamento e transmissão se tornaram as principais *commodities*, fontes de produtividade e energia e não apenas um meio de alcançar melhores formas de fazer as coisas no processo de produção. As novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos (Dicken, 2015, p. 80).

Entre estes processos a concentração de usuários finais, anunciantes, desenvolvedores, complementadores e plataformas setoriais em outra maior e estrutural é compreendida como *efeitos de rede*. A infraestrutura e a governança de dados das plataformas estruturais definem estes efeitos como aspecto diferencial na circulação dos dados que influenciam diretamente na criação de valor. Ou seja, ela é um indício do relacionamento entre as empresas.

A literatura de negócios referencia os efeitos de rede como sendo o “impacto exercido pela comunidade de usuários de uma plataforma sobre o valor criado para cada um deles, individualmente” (Parker et. al, 2018, p. 26). Os algoritmos e as práticas de compartilhamento são direcionados para buscar a viralização, a rápida distribuição e circulação da informação ou serviço.

Contudo, a concentração econômica e a dimensão monopolista das plataformas são os principais fatores dos efeitos de rede. As plataformas estruturais centralizam usuários finais, conectores e complementadores com o uso e o desenvolvimento de técnicas para maior grau de extração de dados. Uma demonstração disso é a formulação de Hal Varian, economista chefe do *Google*, junto com o professor de administração Carl Shapiro, o conceito “economias de escala do lado da demanda como fonte fundamental dos efeitos de rede positivos”. (Varian; Shapiro, 1999).

Os efeitos de rede podem ser classificados como diretos, ou seja, a consequência que os usuários de um lado do mercado sobre usuários do mesmo lado (relação consumidor – consumidor ou produtor-produtor). Também são tipificados como indiretos quando os efeitos dos usuários de um lado implicam no outro lado (relação consumidor-produtor); indireto positivo que se refere à “capacidade da comunidade de uma plataforma grande e bem administrada produzir valor significativo para cada um de seus membros” (Parker et. al, 2018, p. 317). O efeito indireto é negativo quando os efeitos elevam a despesa de maneira exponencial ou quando há o abandono da plataforma ou a redução de seu acesso.

Por outro lado, os efeitos de rede influem na cadeia de valor com a definição da lógica da política de preço e na concorrência entre as empresas de plataformas, visto que é mais difícil um novo negócio prosperar sem atrair muitos usuários finais, desenvolvedores e anunciantes.

Deste modo, o efeito de rede reforça o sentido monopolista com acesso aos dados de maneira global e contribui com modulação da cadeia de valor.

2.4.2 A cadeia de exploração do trabalho

A outra dimensão dialética da cadeia de valor é a cadeia de exploração do trabalho alterada pela plataformização e datificação do trabalho.

Sob a lógica da mercantilização dos dados, sobram para os países em desenvolvimento a produção em massa e os postos de trabalho mais precarizados na cadeia de produção de valor da economia de plataforma. Ou a chamada fuga de cérebros⁴⁰, como a que ocorre no Brasil com cerca de, pelo menos, entre dois e três mil profissionais fora do país (Denis, 2023). Sem soberania digital e política de Estado que enfrente a lógica do setor financeiro nas plataformas, dificilmente uma nação consegue tensionar sobre o seu lugar na divisão sociotécnica e territorial do trabalho.

Este fator influencia o tipo de oferta de trabalho em determinados países do mundo. O elemento de decisão para investimento nesses locais está articulado com os objetivos dos negócios, mas também com a disputa geopolítica. Uma amostra disso foi o investimento das empresas de plataformas na Índia após uma tensão política entre os governos indianos e chineses. Neste caso, favorece a inclusão de milhões de indianos no mundo *on-line* das plataformas, o que significa milhões de dados e a formação de milhares de programadores de

⁴⁰ Conceito que diz respeito à saída de profissionais qualificados de países menos desenvolvidos em busca de atuação na área, melhores condições de emprego e renda.

software que migraram com o estímulo da cota de habilidade aos Estados Unidos para trabalhar no Vale do Silício⁴¹.

A base da pirâmide da divisão do trabalho é formada por ampla gama de trabalhadores que produzem dados sem nada receber ou aqueles que são contratados para realizar uma tarefa relevante na cadeia de produção de valor, mas que é invisibilizado e precarizado, embora a atividade que exerça seja elementar para o funcionamento da plataforma (Ekbia; Nardi, 2017). A organização das atividades de trabalho baseadas em micro tarefas e micro processos são relegados aos trabalhadores e trabalhadoras que alimentam e educam os sistemas das máquinas, geralmente situados em países em desenvolvimento.

Há tantos processos e microtarefas que somente uma parte diminuta que trabalha na empresa conhecem o processo como um todo. A alienação do trabalho é ainda mais presente pela fragmentação da organização da cadeia de produção de valor.

Esses são exemplos de como a datificação está alterando a divisão social do trabalho que compreendemos como uma forma de organizar o trabalho humano presente em todas as sociedades. Braverman indica a sua função na sociedade capitalista:

A divisão social do trabalho divide a sociedade entre ocupações, cada qual apropriada a certo ramo de produção; a divisão pormenorizada do trabalho destrói ocupações consideradas neste sentido, e torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção. No capitalismo, a divisão social do trabalho é forçada caótica e anarquicamente pelo mercado, enquanto a divisão do trabalho na oficina é imposta pelo planejamento e controle. (Braverman, 1987, p. 72)

A noção de território construída pelo campo da geografia nos dá pistas significativas para compreender como a comunicação e o trabalho produzem esse novo espaço social de maneira imbricada. Graham e Anwar (2018) utilizam o conceito de *labor geographies* de Andrew Herod para demonstrar a possibilidade de produção do espaço através do trabalho. A concepção trata os trabalhadores como agentes ativos capazes de “criar e manipular o espaço para benefício próprio.” (Graham; Anwar, 2018, p. 5). A utilização desta conceituação é fundamental para compreender como os trabalhadores podem produzir novos espaços geográficos de trabalho digitais. Este espaço digital pode ser conceitualizado, segundo eles de duas formas:

Em primeiro lugar, há a visão de que as tecnologias digitais possam, de fato, trazer um espaço ótico totalmente novo [...]. Em outras palavras, ferramentas e tecnologias digitais criam um novo plano de existência. Um espaço que é fixo em um local digital distinto e, ao mesmo tempo, acessível de qualquer lugar. Uma segunda maneira de visualizar o espaço digital é considerá-lo algo que aumenta as relações espaciais

⁴¹ Rishi Iyengar, Por que as maiores empresas do Vale do Silício estão investindo bilhões na Índia. Disponível em <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/por-que-as-maiores-empresas-do-vale-do-silicio-estao-investindo-bilhoes-na-india/>>. Acesso em 10/02/2021

existentes. Aqui, espaço digitalmente aumentado não é preexistente; em vez disso, é “indeterminado, instável, dependente do contexto e de múltiplas realidades criadas por meio de encontros subjetivos, no tempo e o espaço, da experiência material com a virtual” (Graham; Anwar, 2018, p. 6) (aspas do autor)

O espaço social do trabalho nas empresas de plataformas tem dimensões distintas ao mesmo tempo que é regido pela legislação dos países onde estão localizadas as empresas sedes, mas fazem processos globais de contratação que acontecem ao mesmo tempo e alguns tipos de trabalho podem ser feitos simultaneamente em diferentes locais. Estas mudanças são ainda mais complexas quando a matéria prima são os processos comunicacionais e informacionais.

Diante deste novo cenário, o autor de *Capitalismo sem rivais*, Branko Milanovic reflete sobre o futuro da migração e do mundo do trabalho e afirma que “se as tarefas que hoje requerem a presença física de um trabalhador forem executadas remotamente por uma pessoa a partir de qualquer lugar do mundo, a migração de mão de obra poderá perder sua relevância.” (Milanovic, 2020, p. 207).

Embora o processo de contratação transnacional aconteça, ele tem diferenças provocadas por forças que atuam dentro do Estado. Ademais, o fluxo migratório persiste devido ao grande desequilíbrio social no mundo com o crescimento exponencial da desigualdade e da miséria, situações de conflitos geopolíticos, guerras e disputas comerciais entre nações que impactam a situação da classe-que-vive-do-trabalho (Antunes, 2015) em todo mundo.

Por outro lado, as empresas monopolistas podem controlar as localidades onde são produzidos seus principais *softwares* e *hardwares* (geralmente os principais são feitos em seus países sede), onde hospedam a infraestrutura de seu negócio e os locais que somente cumprem o papel de alimentar seus bancos de dados. É o caso dos países em desenvolvimento como o Brasil, cujo Estado não tem nenhum nível de soberania digital, não investe em ciência e tecnologia, não forma especialistas, não desenvolve as suas forças produtivas para atender desafios tecnológicos e políticos. Sem estrutura e conhecimento acerca das plataformas, fica refém das grandes plataformas norte-americanas e chinesas.

Mediante essas dificuldades, as instituições públicas e estatais não têm outro recurso a não ser aderir às soluções digitais das grandes plataformas. Vivemos essa situação durante a pandemia cujo aumento da demanda por aplicativos e *softwares* foi fundamental para garantir o funcionamento mínimo dos serviços públicos, como da área de educação que teve que estabelecer contratos com a *Microsoft*, através do aplicativo *Teams* ou com a *Google* e o seu serviço de reunião *on-line*.

O problema também afeta empresas privadas, como a Globo que, sem ter condições de realizar todo o processo de datificação, contratou o serviço de armazenamento da *Google*.

A empresa nacional escolheu a gigante da *Alphabet* para ter acesso aos modelos de tratamento de dados realizados pela empresa em troca de a *Google* ter entrada para conhecer e sistematizar a cadeia de suprimentos de mídia (*media supply chain*) que vai desde a concepção do fluxo do trabalho até a distribuição do conteúdo produzido.

Quando a gente olha plataformas e produtos digitais, mesmo a jornada de dados, '*enterprise*'⁴², os produtos de nuvem são muito parecidos. Mas quando a gente fala de '*media supply chain*', que é produzir conteúdo em alta qualidade, em alta escala, com processos de produção super sofisticados, o *Google* tinha uma necessidade de ter uma conexão com a empresa de mídia sofisticada e verticalizada em que pudesse ter acesso a cada etapa do processo de conteúdo. Quando eu falo aqui é '*glass to glass*', da lente da câmera a tela do consumidor. (Ravache, 2023)

Este exemplo de como a Globo migrou todo seu *data center* para a nuvem da *Google* e a negociação, o interesse da *Google* em todo o processo produtivo do grupo brasileiro, evidencia como a infraestrutura e o modelo de negócios das empresas de plataformas estão governando e remodelando a divisão sociotécnica do trabalho.

Por fim, o reordenamento sociotécnico do trabalho da cadeia de produção de valor das empresas de plataforma impõe o desafio de repensar as formas de organização, manifestação, colaboração e solidariedade entre os trabalhadores.

No próximo capítulo, vamos teorizar sobre o nosso caso concreto de análise, as empresas de plataformas de *streaming* e as transformações das empresas de comunicação em *mediatech*.

⁴² Empresas de grande porte, escala e com predominância em determinados mercados.

Capítulo III - As plataformas de *streaming* e o conceito mediatech

No capítulo anterior, refutamos o determinismo tecnológico⁴³ ao apontar que setores dinâmicos do capital - liderados pelo capital financeiro - têm se plataformizado.

A produção de valor em toda a teia da economia de plataformas é complexa devida a sua infraestrutura que vai desde os minerais imprescindíveis à produção do celular até a lógica algorítmica, a comercialização de comportamentos e atitudes em uma ampla cadeia governada pelos dados. Também nos debruçamos para evidenciar o papel da comunicação e do trabalho como categoria fundante e estrutural das plataformas.

Para compreender como as empresas de comunicação têm se transformando com a plataformização, destacamos características da empresa de plataforma de nossa época. Como a criação de novos espaços de trabalho, o impacto das diretrizes das grandes empresas proprietárias na geografia e divisão sociotécnica do trabalho, importância dos efeitos de rede e da datificação, centrais para a organização dessas empresas.

Buscamos compreender como as tradicionais empresas do setor de mídia também acompanham esse movimento da plataformização do capital que, em alguma medida, tem vantagens competitivas devido ao papel da comunicação na criação das plataformas e por ter se constituído como um conjunto de grandes monopólios.

A seguir, vamos continuar a análise deste tipo de empresa com o estudo de caso de uma plataforma setorial de *streaming*, a Globoplay.

Fundada em 2015, ano que marcou a entrada de empresas de vídeo no setor de distribuição de conteúdo pela internet (Lotz, 2018)⁴⁴, a Globoplay⁴⁵ é o serviço de plataforma de *streaming* do grupo Globo e foi lançado no mesmo ano do cinquentenário da empresa. Como marco, a emissora lançou uma campanha publicitária que tinha como um dos temas “a Globo se prepara para um novo começo: virando a página, o papel em branco anuncia seus próximos 50 anos.” (Globo, 2015).

⁴³ É relevante a contribuição de Williams (2016, p. 139) sobre esse conceito ao analisar a televisão: “o determinismo tecnológico é uma noção insustentável, porque substitui as intenções econômicas, sociais e políticas pela autonomia aleatória da invenção ou por uma essência humano abstrata.”

⁴⁴ De acordo com Lotz, 2018, p. 159 “poucas novidades aconteceram em 2015 que explicam por que este ano se tornou um ponto de inflexão. Um desenvolvimento notável foi a resolução de questões sobre quais normas regulatórias regeriam a distribuição pela Internet”. Entre essas normas, a consolidação da neutralidade da rede contornava mercados específicos, como o de conteúdo pela internet.

⁴⁵ Vamos nos referir à plataforma Globoplay precedida de artigo definido. Em 2021, a Globoplay produziu uma campanha publicitária dizendo que poderia ser chamada de “ele, ela ou elx”, embora em sites institucionais use em masculino, como em “termos de uso do Globoplay”, para referir-se como sistema de vídeo online.

Consta como tradução de *streaming* no dicionário *Cambridge Dictionary* (2023) a “atividade de ouvir ou assistir sons e vídeos diretamente da internet”. Já no *Oxford Dictionary* (2023), o significado é de “uma tecnologia que permite aos espectadores selecionar vídeos para transmitir e visualizar em tempo real ou fazer *download* para um reproduzidor de mídia para assistir a qualquer momento.” Embora tenha nuances entre as duas (atividade e tecnologia), a palavra traduz justamente o que a empresa do nosso estudo de caso tem como produto, o acesso às produções audiovisuais, áudio e jogos.

O acesso à biblioteca de conteúdo que pode ser feito de qualquer lugar, a qualquer hora tem provocado mudanças significativas em toda a cadeia de produção de valor no setor de jogos, audiovisual e no consumo de áudio. A transformação da *Netflix* de uma empresa que distribuía vídeos em domicílio para a distribuição de vídeos pela internet é paradigmática para toda a indústria de televisão e filmes.

Criada em 1997⁴⁶, na transição do *VHS* para o *DVD*, a *Netflix* divulgou o seu próprio serviço de *streaming* em 2007 e, desde então, ficou conhecida por usar estrategicamente os dados dos usuários junto com uma gestão enxuta do negócio e a organização dos recursos humanos. Seu lançamento internacional foi no Canadá e na América Latina. O primeiro país foi selecionado por ter um “mercado de alta renda de língua inglesa, adjacente aos Estados Unidos, enquanto a maior parte da América Latina tem um único idioma regional (espanhol).” (Lobato, 2019, p. 13). A empresa conseguiu ingressar no setor de audiovisual, dominado por corporações historicamente estabelecidas e que passaram por disputas e oscilações de mercado ao longo de suas histórias.

As empresas de distribuição de áudio e vídeo pela internet, assim como outras plataformas, beberam na fonte da infraestrutura legada pela explosão de negócios de tecnologia que resultou na crise da bolha.com (que apresentamos no capítulo I). A qualidade da internet e a largura da banda, estrutura de cabos, ampliação do acesso a computadores, *tablets* e *smartphones*, somado ao desenvolvimento de *hardwares* e *softwares* e as novas práticas de mercado desenvolvidas como saídas para a crise, como as elaboradas pela *Google* e *Facebook*, formam a base para que as empresas de *streaming* pudessem transfigurar a indústria de produção cultural.

Além dos aspectos materiais, a produção dos conteúdos disponibilizados *on-line* também teve como esteio a busca de empresas multicanais (televisores que contavam com cabo, satélite e telecomunicações) para sustentar a sua audiência local, dos Estados Unidos, e também

⁴⁶ Foi fundada na Califórnia em 1997 por Marc Randolph (um executivo de vendas diretas) e Reed Hastings (empresário formado Stanford).

internacional, visto que ofertavam sua programação para outros países por meio de assinatura. Para conquistar a audiência internacional, os canais de fora dos Estados Unidos iniciaram a produção de “séries alternativas, como as novelas, a fim de preencher as agendas com programação mais barata do que os preços exigidos pelos estúdios norte-americanos” (Lotz, 2018, p. 93). Antes disso, por conta da exigência da linearidade da programação, os canais norte-americanos produziam histórias que acabavam no mesmo episódio porque podiam ser exibidos sem ordem cronológica e sem exigir que o público assista às exibições anteriores para compreender o que estava sendo transmitido.

A indústria televisiva dos EUA expandiu o seu alcance global ao longo da década de 2000, vendendo programas internacionalmente e também lançando canais distribuídos em sistemas de satélite e de cabo em expansão. Quando o mercado dos EUA de serviços multicanais atingiu o maior número de lares que provavelmente subscreveriam o serviço, a única forma de o negócio de cabo nos EUA crescer seria expandir-se globalmente (Ibid., p. 94)

Com mais canais da tv por cabo e satélite e o início da programação por nicho, ou seja, segmentos, as empresas necessitavam se diferenciar para atrair a audiência através da oferta de produtos originais que somente poderiam ser assistidos naquele canal determinado. Este fator gerou uma produção excedente em um contexto cujo modelo de negócios era dirigido pela aferição da audiência que assistia aos programas ao vivo ou durante o seu horário específico de exibição para o cálculo do preço da publicidade.

Como ampliar a audiência em meio à crescente disponibilização de produtos originais? Como o público poderia acompanhar tantos produtos novos visto que tinham outras tarefas ou formas de lazer que disputavam a sua atenção e tempo?

Esse cenário muda com a distribuição de conteúdo pela internet. A experiência da *Netflix* remodela a estrutura e infraestrutura dos negócios do setor audiovisual, assim como as formas de financiamento com o crescimento de assinaturas de plataformas de *streaming*, uso dos dados para aumentar o tempo de permanência do usuário dentro da plataforma e também para venda de anúncios direcionados com apoio da precisão do algoritmo.

A criação do *YouTube*⁴⁷ também contribuiu para alterar o consumo de vídeos e a maneira como contar histórias. Fundado em 2005 e, depois comprado pela *Google* em 2006, seu início foi marcado pelo conteúdo amador. Todavia, se desenvolveu e se tornou o espaço de difusão e circulação que reúne não somente vídeos amadores, mas semiprofissionais e

⁴⁷ O YouTube foi criado em 2005 por Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim, três ex-funcionários do PayPal que saíram com capital suficiente após a compra da empresa pelo eBay, para tocar um negócio próprio. Hurley era um designer, enquanto Chen e Karim eram cientistas da computação.

profissionais, sendo uma plataforma relevante para a estratégia comercial das empresas de *streaming* com a divulgação de peças promocionais de filmes, programas, clipes e outras atividades. Um exemplo disso são os perfis diversificados que a Globo mantém na plataforma.⁴⁸

Ao se tratar de conceitos de plataformas, os dois casos – *Netflix* e *YouTube* – são classificados de maneira distinta. A primeira como uma televisão distribuída pela internet (Lobato, 2019; Lotz, 2018) e a segunda como uma plataforma de vídeos, visto que há a possibilidade de o usuário final publicar seus vídeos.

Não é suficiente tratar a *Netflix* como qualquer outra plataforma digital, porque isso perde a sua especificidade como um sistema híbrido de distribuição de TV-cinema-mídia digital com um conjunto único de conexões experienciais e estéticas com os mais antigos meios de comunicação. Nem é suficiente descartar as teorias padrão dos estudos televisivos e aplicá-las à *Netflix*. Uma abordagem melhor seria aquela que fosse elaborada tanto em estudos de tela quanto de mídia digital e pudesse transitar entre essas formas de conhecimento. (Lobato, 2019, p. 44, tradução nossa)

É esse trânsito que vamos fazer para compreender ainda mais as plataformas que dispõem jogos, áudios e vídeos. Os debates no campo da comunicação versam sobre a classificação das plataformas de *streaming* dentro de um contexto de digitalização de setores de um tipo de indústria existente.

Nesse cenário, como pode ser denominada a Globoplay? Como o fenômeno é novo, há uma gama de títulos como TV 3.0, que sintetiza a terceira fase do desenvolvimento da televisão. A PluriTV (Britos, Simões, 2011) é outro conceito que busca sintetizar:

[...] a ideia de pluralidade de formas na cadeia de valores da televisão, considerando a digitalização e transitando tanto pelos aspectos técnicos quanto pelos simbólicos. Abarca essa nova diversidade no fazer e consumir a mídia TV, provinda dessas mudanças de paradigmas, ocorridas principalmente a partir da primeira década do século XXI. A PluriTV surge a partir de cruzamentos de meios e de inovações, no que tange ao audiovisual televisivo, em que a questão da convergência tecnológica aparece em destaque, embora não seja a única. (Britos, Simões, 2011 p. 64)

Elaborada por autores brasileiros, a generalização expressa o movimento de transição da televisão quando a *Netflix* ainda engatinhava, embora indique a reorganização do modelo de negócio e as novas formas de consumo da produção televisiva.

Atualmente, a tendência no campo da comunicação é a formulação de conceitos como televisão transnacional e televisão global (Lobato, 2019) ou televisão distribuída pela internet (Lotz, 2018)⁴⁹. É considerada transnacional a empresa de *streaming* que distribui o seu

⁴⁸A Globo disponibiliza programas que são produzidos por seus funcionários para comunidades específicas, como o perfil “Vem pra Globo” que discorre sobre o tema da tecnologia e usamos como fonte para a nossa pesquisa.

⁴⁹ Segundo Lobato, 2019, p. 44: “Televisão transnacional”, tal como utilizo o termo aqui, refere-se à propensão dos sistemas de distribuição de televisão para cruzarem uma ou mais fronteiras nacionais. É um termo enganosamente simples que invoca uma vasta gama de cenários, incluindo distribuição cosmopolita e culturalmente intrusiva. Para os nossos propósitos, o termo relacionado “televisão global” referir-se-á a serviços de televisão que operam

conteúdo em alguns países e a televisão global, a que opera em mercados internacionais e em todos os continentes.

Já o conceito de televisão distribuída pela internet é derivado da análise dos conteúdos mais assistidos na *Netflix*⁵⁰. Com a contingência de ter uma grande variedade de programação, a empresa licenciou produções antigas de estúdios “que estava simplesmente guardado em um cofre, sem perspectiva de gerar receita”. (Lotz, 2018, p. 118). Assim, os conteúdos que eram vistos tradicionalmente na grade linear da televisão, agora podiam ser acessados em qualquer momento em outra tela, no computador, *tablet* ou no celular.

Ao mesmo tempo que contava com outro fluxo de receitas através da venda de produções antigas, as empresas de televisão projetavam aos espectadores uma nova forma de consumir os conteúdos fora da sua tradicional programação. Do mesmo modo, a *Netflix*, sem intencionalidade, garantia os recursos para que as corporações de mídia pudessem acumular para transformar o negócio e ter condições de utilizar mais processos tecnológicos.

Diferente de Lobato (2019) e Lotz (2018) que utilizam o conteúdo para definir a nova fase da televisão, em nossa análise vamos utilizar a datificação para sustentar a noção de um tipo de plataforma setorial, ou seja, correspondente a um tipo de sistema de produção cultural e simbólica que é dependente do conteúdo televisivo, mas que oferece outros produtos como jogos e programas de rádio, como os *podcasts*. O ponto convergente diz respeito à digitalização, ou seja, o processo de digitalizar os acervos e disponibilizá-los ao público não configura a empresa de mídia como uma plataforma.

Nesse quadro, o conceito de programabilidade (Helmond, 2015) é relevante para a definição de plataforma computacional, pois permite a sua extensão e incorporação em outras plataformas, sites e sistemas. Por exemplo, o *plugin* da caixa de comentários de uma rede social em um site de notícias ou a autenticação do *Gmail* para ingresso em um site. Porém, as plataformas:

[...] não são apenas concebidas para serem ampliadas por outras pessoas, elas “são distintas de outros tipos de infraestruturas devido à sua capacidade de recolher, armazenar e disponibilizar dados digitais através de uma série de sistemas e dispositivos” (Constantinides et al., 2018). Em outras palavras, para agilizar a

simultaneamente num grande número de mercados internacionais. A *Netflix*, pelas minhas definições, é transnacional e global. A *HBO*, por outro lado, é transnacional, mas não global, porque oferece o seu serviço autónomo distribuído pela Internet (*HBO Now/Go*) apenas em mercados selecionados da América Latina, Europa Central e Ásia.

⁵⁰ Conforme, Lotz (2018, p. 118) É claro que o streaming de filmes foi – e continua sendo – uma parte importante dos negócios da *Netflix*. Mas à medida que a empresa passou do DVD por correio para o streaming, o núcleo do seu negócio mudou do cinema para a televisão. A *Netflix* permanece em muitos negócios diferentes: DVD por correio, streaming de filmes, streaming de televisão. O que é importante aqui é que, em 2016, a divisão na audiência era de 70% de televisão e 30% de filmes. (Lotz, 2018, p. 118)

integração entre uma plataforma e seus complementadores, os dados precisam ser baixados de forma contínua e eficaz. (Poell; Nieborg; Duffy, 2021, posição 328, tradução nossa) (aspas dos autores).

Portanto, é a centralidade da datificação para a viabilidade do negócio que configura uma plataforma e não necessariamente se ela disponibiliza um conjunto de ferramentas de criação para desenvolvedores (SDK)⁵¹.

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.” (Van Dijck, Poell, 2018, p. 33, tradução nossa). Mediante a modulação algorítmica, os dados são agrupados, cruzados e interpretados gerando modelos e “um ciclo de produção de conhecimento que extrapola as informações obtidas a partir das ações dos usuários” (Andréa, 2021, p.28) e é direcionado de acordo com a finalidade de cada negócio.

É por meio da mediação que a datificação se torna possível⁵². As inferências geradas pelo tratamento algorítmico estão relacionadas à totalidade da realidade em que está inserido o usuário final das plataformas. É por isso, que não pode ser considerado como um processo meramente tecnológico e comercial, visto que reforça aspectos que compõem a visão de mundo e incide diretamente nas relações sociais.

Este aspecto é ainda mais significativo quando tratamos da produção de bens simbólicos e culturais, como em nosso estudo de caso que tem se reorganizado ao colocar os dados no centro dos negócios. Por exemplo, a datificação nas plataformas de *streaming* agrega às empresas um novo produto: os dados dos usuários.

Vejamos no caso da Globoplay: o produto final é a produção cultural e simbólica de uma novela ou série, por exemplo, acrescido dos dados do usuário que ingressam na plataforma. Esses dados não são comercializados somente para empresas que anunciam dentro da Globoplay, mas em qualquer site ou na televisão porque eles são depositados no mesmo lugar, na plataforma de negócios e anúncios de todo o grupo. Não à toa, o grupo Globo anunciou que é “Uma só Globo”, cujos dados dos usuários são organizados pelo sistema GloboID, banco de dados único para toda a empresa. “Hoje não importa só a qualidade do conteúdo, mas a experiência do espectador: como consome, onde consome, associado a quê” (Rosa, 2019).

A empresa é líder de audiência no Brasil e tem o maior banco de dados da América Latina, com 140 milhões de usuários únicos e mais de 10 (dez) bilhões de registros diários sobre

⁵¹ Kit de desenvolvimento de *software*.

⁵² Como apontamos na seção que fala sobre a importância da mediação para as plataformas.

o seu público. Esse redirecionamento nos negócios fez com que a empresa se assumisse como *mediatech*, uma empresa de mídia “com foco em conteúdo onde a tecnologia é o suporte da produção.” (Rosa, 2019)

De forma geral, as *mediatechs* são empresas de mídia como por exemplo, TV, Rádio, Portal de Notícias, Cinema e Plataforma de *Streaming*, que fazem uso de tecnologias como Inteligência Artificial, 5G, Computação em Nuvem, Big Data, Realidade Virtual, Realidade Aumentada, IoT (Internet das Coisas), dentre outras, organizadas em *softwares* para produzir e distribuir conteúdo, comercializar publicidade e gerir toda a sua operação. (Fontes, 2022)

As corporações privadas de comunicação foram historicamente beneficiadas por legislações nacionais, infraestruturas estatais e a formação de monopólios cruzados, sendo proprietárias de diferentes mídias como televisão, rádio, jornal que concentram espectadores, ouvintes e leitores. Ao assumir a datificação, essas empresas já partem de uma base de dados privilegiada, embora em disputa com as grandes plataformas ao mesmo tempo que integrada a elas, circunstância que reconfigura a indústria de mídia em todo mundo.

O conceito de *mediatech* que vamos utilizar diz respeito às mudanças de grupos tradicionais de mídia quanto a seus processos operacionais, governança, alteração do organograma e o uso de tecnologia nas decisões de produção de conteúdo, com vistas a alcançar mais dados dos usuários, o que modifica a cadeia de produção de valor, a relação entre as redes de empresas e potencializa as dimensões comerciais e as receitas publicitárias. Abarga também as empresas de tecnologia que produzem conteúdos de mídia e, assim, fortalecem o relacionamento com os usuários finais inerentes aos seus modelos operacionais de negócios.

Sempre foi muito claro aqui [na Globo] que o discurso de ‘mediatech’ estava associado a uma jornada de tecnologia que a empresa teria que percorrer. É inegável que hoje, nesta realidade digital, nós precisamos de uma empresa com muito mais tecnologia embarcada do que precisávamos quando éramos uma empresa analógica. E não é só para o público consumir o conteúdo. É para publicar, distribuir, publicar publicidade. Um exemplo: a área comercial da Globo, que a gente chama de Negócio Integrados em Publicidade (NIP), hoje é uma área de muita tecnologia embarcada, porque tem publicidade segmentada, publicidade no digital, publicidade em múltiplas plataformas. Tem publicidade programática, vídeo *premium*. Essa jornada tecnológica que a Globo precisou percorrer para chegar até aqui e se posicionar como um *player* de conteúdo no universo digital foi o que a gente chamou de ‘mediatech’. (Ravache, 2023)

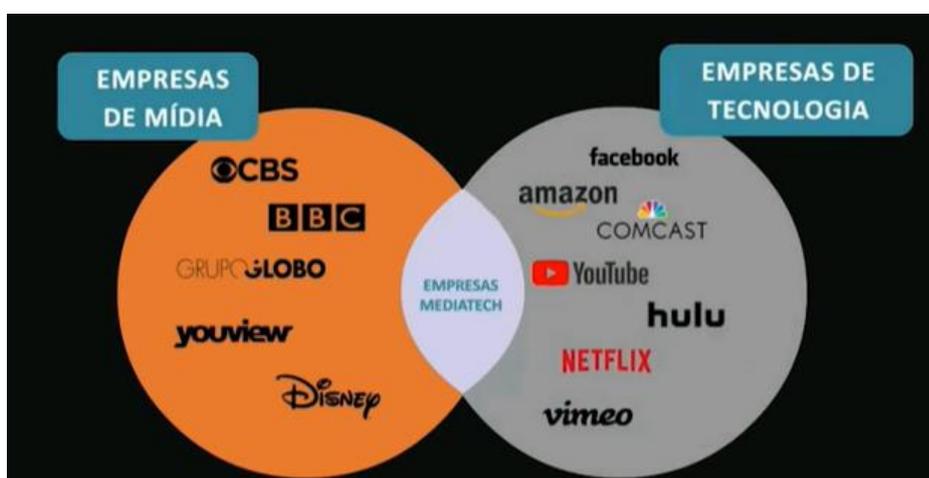
Como podemos inferir, em nosso caso, *tech* não é sinônimo de tecnologia e muito menos pressupõe uma falsa neutralidade do sentido da palavra. Literalmente, o *tech* é empregado para aproximar se de *Big Tech*, ou seja, é usado pela Globo para deixar clara a apropriação da racionalidade de datificação das plataformas estruturais.

Uma demonstração é o discurso exibido na peça publicitária que anunciou a mudança organizacional. No vídeo, a jornalista Fernanda Gentil anuncia a nova fase da empresa e

entrevista um empreendedor da área de *design* que anunciou na plataforma de publicidade da empresa, a Globo Sim. Ao anunciar que não é mais a mesma porque "a gente assiste ou acessa do jeito que preferir" (Globo, 2021), a empresa colocou no mesmo patamar da novidade de se transformar em *mediatech*, a nova forma de contratar publicidade como a sabedoria de "ouvir os novos tempos" e dar "atenção especial para quem está precisando." Gentil narra que a Globo é:

Uma brasileira que ouviu os sinais dos novos tempos que deu voz a quem realmente estava precisando de uma atenção especial. Aos 20 anos, o João Pedro já tem uma pequena empresa de *design* e muitos planos para crescer na vida. Ele mora no interior de São Paulo e foi de lá que ele contratou o primeiro comercial. Fez tudo sozinho pela internet mesmo usando uma plataforma chamada Globo Sim, tipo um *self service* de comerciais [...] (Globo, 2021, 0"15")

Figura 12 - Mediatech - Print Live Vem pra Globo



Fonte: TDC Connection (2022)

A mudança na Globo ao trazer a datificação para o seu centro de decisão dos negócios implicou necessariamente em investimento em tecnologia e em uma gestão enxuta como preconiza o modelo de gestão das grandes empresas de plataformas.

A teia de produção de valor das plataformas estruturais ou proprietárias remodelam o processo de produção, consumo, difusão e circulação da produção cultural em cenário de dependência da lógica algorítmica. As expressões disto vão desde a quantidade de seguidores que define a contratação de um ator ou atriz para uma novela, a seleção de temas que tendem a ser mais distribuídos pelos algoritmos, na maneira de narrar histórias para fígar o telespectador e aumentar o tempo de tela e a taxa de retenção⁵³ ou ainda com a criação de novos formatos e gêneros que circulam entre as diferentes redes sociais, mas que precisam ser produzidas de formas específicas conforme a demanda técnica da plataforma.

⁵³ Taxa que mede a capacidade de uma empresa de manter seus clientes.

Ademais, a necessidade de segmentar os produtos comunicacionais para escalar a circulação e atender públicos específicos amplia a diversidade cultural de assuntos e regionalidades, mas ao mesmo tempo reforça o discurso algorítmico que polariza situações, aumenta discriminações e preconceitos historicamente estabelecidos e exponencia a desinformação.⁵⁴

Deste modo, as plataformas alteram o quadro social, econômico e institucional em que as produções culturais são realizadas e atravessam a sua forma e sentido. Como as empresas detêm posicionamentos ideológicos e buscam promover suas visões de mundo, as produções simbólicas e culturais estão a serviço dos pressupostos hegemônicos que, inclusive, contribuem para continuidade do êxito dos negócios das plataformas.

Por fim, após discorrer sobre as diferenças e convergências dos conceitos é preciso circunscrever nosso entendimento acerca de empresas que comercializam e produzem jogos, áudios, vídeos e programação ao vivo da televisão aberta, como a Globoplay.

Vamos mobilizar o conceito de plataforma digital de *streaming*, uma plataforma que distribui televisão e outros produtos, visto que a datificação é o processo que reorganiza este tipo de empresa dentro de um setor mais amplo de produção de bens simbólicos e culturais.

Os dados apoiam a fabricação do produto, a circulação e o consumo. São instrumentos de gestão e o principal ativo da nova cultura organizacional da Globo. As plataformas de *streaming* são espaços digitais mais amplos que a televisão e funcionam com outra lógica, visto que disponibilizam outros produtos e os conteúdos de vídeo que não são organizados em grade linear.

O fluxo de programação que “definia a radiodifusão simultaneamente como uma tecnologia e uma forma cultural” (Williams, 2016, p. 96-97) torna-se uma relevante mutação da distribuição e recepção de conteúdo nas plataformas de *streaming*. O compromisso e afetividade entre o público, a programação existente e a empresa de telecomunicação são realinhadas sem a horizontalidade da periodicidade e a verticalidade da sequência de programas do dia. Isso não pode ser traduzido como ausência de fluxos, discussão que faremos a seguir ao tratar do nosso caso concreto, a Globoplay.

Já *mediatech* indica o movimento transitório de empresas de mídia que assumem a datificação nos seus processos e agrega novos produtos tecnológicos em seu *portfólio*, assim como as empresas de tecnologia que passam a produzir tipos diversos de mídia como estratégia de extração de dados. Ou seja, *mediatech* pode ser compreendido como o processo de

⁵⁴ Iniciamos essa discussão na dissertação de mestrado ao analisar a chamada Redação Virtual.

plataformização da Globo. A especificação se dá por causa da cadeia de produção de produtos culturais e bens simbólicos. Neste caminho, a Globo se beneficia das relações políticas, institucionais e econômicas construídas ao longo da sua trajetória, do fato de configurar-se como monopólio familiar e ter em sua cadeia de produção de valor diferentes empresas de comunicação, rede de afiliadas e cobertura nacional ao chegar em todos os municípios brasileiros. O acúmulo histórico de informações sobre seu público é uma vantagem na disputa com plataformas nacionais e globais, porém, a concentração de infraestrutura e algorítmica promovida pelas plataformas estruturais limita o crescimento da Globo e a conforma em um lugar determinado e dependente na relação com as grandes empresas.

Agora que historicizamos o surgimento das plataformas, definimos suas características fundantes e teorizamos acerca das plataformas de *streaming*, no próximo capítulo, vamos discorrer sobre a Globoplay para alcançar a dupla intencionalidade de apreender como as empresas têm se transformado no cenário de plataformização, assim como compreender o papel da subsidiária na reorganização da Globo. Nosso intuito é demonstrar quais foram os aportes metodológicos que tornaram capaz o nosso estudo de caso.

Capítulo IV - A Globoplay e a pesquisa de plataformas

As pesquisas sobre plataformas são interesses de diferentes áreas de conhecimento em nosso tempo. As informações, conceitos e aplicações metódicas são elaboradas em escala para compreensão da plataformização da sociedade e seus efeitos a curto, médio e longo prazo,

A produção acadêmica no ritmo da datificação do conhecimento, a saber, a lógica dos dados na produção científica, chega gerar confusão na imensidão de diagnósticos e generalizações produzidas sobre o tema.

Diante disso, é fundamental trilhar um caminho na pesquisa baseado na coesão de teorias e metodologias que sustentam a análise. Explicitar as etapas da pesquisa, garante segurança para o resultado ou apontamentos importantes sobre a pesquisa.

O condutor principal de nossa pesquisa é o objeto. É o intuito por compreender o processo de transformação e plataformização das empresas de comunicação que governa o percurso da pesquisa. Por meio da Globoplay, descrevemos o movimento transitório de um monopólio de comunicação impulsionado pela datificação de parte da economia mundial.

Assim, nosso objeto exige assentá-lo teoricamente e selecionar um caso concreto.

Como vimos anteriormente, as plataformas existem em uma relação de interdependência com os maiores oligopólios transnacionais dentro da lógica de mercantilização dos dados. As plataformas fazem parte de um complexo de outras plataformas, seja pela necessidade de armazenamento ou produção de *softwares* e outras inovações constantes demandadas por este tipo de negócio.

Por isso, é relevante isolar, escolher uma ou mais plataformas para alcançar as suas determinações e apreender as mediações e conexões que ela estabelece com as empresas monopolistas internacionais e com as locais.

É dentro desse contexto que está inserido o nosso caso.

3.1. A Globoplay como estudo de caso

A Globoplay faz parte da rede de outras empresas da Globo que integra o emaranhado da teia de produção de valor das grandes plataformas. É a plataforma de *streaming* do grupo e foi lançada no mesmo ano do cinquentenário da Globo, em 2015. Como marco, a emissora lançou uma campanha publicitária que tinha como um dos temas “a Globo se prepara para um novo começo: virando a página, o papel em branco anuncia seus próximos 50 anos” (Globo, 2015).

A Globoplay é a plataforma nacional mais utilizada no Brasil, atrás apenas da global *Netflix*. Após cinco anos de lançamento, em 2020, a plataforma aumentou a sua receita em

112% e ganhou centralidade para os planos do grupo Globo. “[...] É esse ritmo que queremos para os novos negócios” (Nóbrega, 2021).

Em 2022, segundo dados internos, foram mais de 1,4 bilhões de horas consumidas de Globoplay na tela grande. “A Globoplay virou uma referência, ela é uma plataforma hoje em que a Globo coloca e expõe ali todos os nossos conteúdos. Então esse é um mega pilar, né? [...], desde que a gente realmente começou a fazer dele essa nossa prioridade” (Globotechcast, episódio 59, 2023, 25min14s).

A Globoplay retrata a plataforma da Globo, ou seja, como se relaciona com os dados de uma forma geral, mas também como a empresa tem se transformado para continuar existindo na arena das *Big Techs*.

A moldura deste reposicionamento é marcada pela transformação da própria indústria com o desenvolvimento dos aparelhos televisivos de tipo smart tv, celulares e tablets. De acordo com Erick Brêtas, diretor do Grupo Globo de Mídia e Conteúdo, 40% (quarenta por cento) da população brasileira está apta a ver tv pela internet e no último período houve o crescimento de 663% (seiscentos e sessenta e três por cento) do consumo em horas através de smart tvs da programação da Globo e um crescimento de 45% (quarenta e cinco por cento) dos assinantes da plataforma Globoplay.⁵⁵

Outras pesquisas, como a realizada pela Toluna (Meio&Mensagem, 2019), mostram que 93,1% dos brasileiros com conexão à internet acessam alguma plataforma de *streaming*. Destes, 69,2% são assinantes de algum serviço, e 53,2% assistem ao conteúdo sob demanda diariamente. De acordo com a Rede Brasileira de Pesquisadores de Ficção Televisiva (Obitel), “o consumo de vídeo pela internet cresceu seis vezes a mais do que pela TV e o público do VoD⁵⁶ aumentou 165%.”⁵⁷. Ainda segundo a pesquisa, esse crescimento se dá pela expansão de plataformas dos grupos nacionais e internacionais (Globoplay, *Prime Video* e *HBO Go*).

O serviço de *streaming* do grupo Globo é fruto da experiência do antigo Globo.tv+, primeira tentativa do tipo por parte da empresa. No início, a plataforma funcionava como uma espécie de repositório de conteúdo, mas depois avançou como pilar da estratégia de inserção

⁵⁵ Informação verbal. Webinar O Futuro do streaming e a experiência da Globoplay. <https://redeglobo.globo.com/globouniversidade/novidades/globo-no-campus/noticia/o-futuro-do-streaming-e-a-experiencia-globoplay-assista-ao-globo-no-campus-com-erick-bretas.ghtml>

⁵⁶ O monitoramento do Obitel, monitorar o monitoramento de VoD inclui a descrição dos sistemas de vídeo on demand (VoD) em cada país e seus lucros, bem como a análise das ficções nacionais e ibero-americanas das plataformas nacionais e internacionais.

⁵⁷ O melodrama em tempos de streaming / organizado por Maria Immacolata Vassallo de Lopes e Guillermo Orozco Gómez, p. 100, 2020.

do mercado de vídeos sob demanda para, além de estar posicionada na área, oferecer conteúdo transmídia e captar um público maior e mais jovem.

Os números demonstram que o plano foi acertado e a empresa surfou na onda da plataformização mundial. No primeiro ano da Globoplay foram consumidos 6,3 bilhões e bilhões de minutos em vídeo, um crescimento de 108% (cento e oito por cento) no consumo de conteúdos digitais da emissora em comparação com o período anterior.

A Globoplay não é a única plataforma do grupo. O portal *GShow*, criado um ano antes funciona como uma plataforma de entretenimento e variedades com vídeos, *teasers*, entrevistas e conteúdo em torno da produção exclusiva do canal aberto da emissora. Conta também com *podcasts* e conteúdo regional. É o *GShow* que recebe os bilhões de acesso da votação do *Big Brother Brasil*, programa da categoria *reality*, um dos carros chefes da Globo no setor.

Figura 13 - Foto Print GShow



Fonte: Elaboração própria (2024) com fonte em *GShow.com.br*

O site canais.globo.globo.com também reúne os canais do grupo Globo para assinantes de tv paga. Deste modo, eles estão disponíveis na internet em dois locais, neste canal específico e na Globoplay.

A seção de produtos digitais da Globo conta ainda com o G1, site que agrega o conteúdo jornalístico e noticioso e o GE que unifica o conteúdo de esportes. Todos eles estão articulados dentro do site Globo.com que combina assuntos de todos os outros portais em sua *homepage*.



Figura 10: Foto Print do site globo.com

Atualmente, a Globoplay busca se firmar como um *hub*, um local onde concentra variados produtos e serviços, de produção brasileira para se destacar no cenário internacional de audiovisual, *podcasts* e jogos.

Diante do exposto, é possível apreender os motivos de escolha do nosso caso e entender a sua relevância no contexto de produção de bens culturais. Passamos agora às técnicas metódicas aplicadas na pesquisa.

3.1.2 A combinação de técnicas e métodos

a) Estudo de caso

Como nosso conhecimento prévio sobre o tema da pesquisa e a historicização das plataformas indicam, as pesquisas sobre as plataformas ainda retratam um fenômeno inovador, embora seja constituído por estruturas que vêm desde a década de 1970 que se aprofundam no processo de plataformização do cenário atual. Por isso, aplicamos a técnica de estudo de caso para identificar aspectos do objeto em si e das conexões que ele estabelece. O estudo de caso permite um aprofundamento das categorias que constituem o objeto porque:

[...] é uma técnica complexa que envolve o levantamento e análise de grandes quantidades de informação e abrange o estudo de uma série de variáveis que possuem relação em função do caso sob análise. Ademais, envolvem adequada compreensão do contexto no qual o caso está inserido e das relações mantidas entre eles. (Coraiolla et al, 2014, p. 12)

A estratégia é pertinente quando há uma unidade específica (a Globoplay) que sintetiza partes diversas dentro dos limites estabelecidos do objeto e a inferência de articulação de outras que não estão limítrofes, mas intervêm no caso.

Conforme avançamos na coleta de dados essas partes foram se revelando. É o que denominamos acima como categorias estruturantes. Para melhor ouvir o objeto foi importante combinar métodos e técnicas, entender o que está evidente e oculto, os aspectos estruturais para o fenômeno.

Para depreender isso, direcionamos a nossa busca por dados sobre a gestão da empresa. Essa decisão resultou na escolha dos veículos de comunicação (Valor Econômico/Meio e Mensagem) e na plataforma de rede social *LinkedIn*. As entrevistas também foram feitas sob essa perspectiva de capturar dados sobre a gestão e a reestruturação produtiva da Globo.

Os termos de uso e as informações oficiais disponibilizadas pela rede Globo também foram coletadas para compor um conjunto de dados sobre estrutura e o modelo de negócio.

Vamos ilustrar quais os tipos de dados alcançamos e de qual forma.

b) Entrevistas:

As entrevistas foram feitas com questionário semiestruturado e cumpriram o papel de captar informações a partir do olhar de gestores (que a Globo chama de liderança) sobre o processo de plataformação da Globoplay.⁵⁸ Através dessa técnica, obtivemos uma visão e interpretação sobre como funciona a empresa e sobre as suas próprias funções. Foram realizadas quatro entrevistas:⁵⁹

Tabela 2 - Entrevistas realizadas

Denominação	Dados e área profissional
Entrevistado 1	Homem, faz parte da gerência sênior de gestão de negócios do produto Globoplay, área de mídia e conteúdo
Entrevistada 2	Mulher, faz parte da liderança da área de gerência de cultura, desenvolvimento e aprendizagem
Entrevistada 3	Mulher, faz parte da direção de recursos humanos
Entrevistado 4	Homem, faz parte da direção de tecnologia para negócios integrados em publicidade Adtech para produtos digitais Globo

Fonte: Elaboração própria (2024)

Há uma diferença entre o modo das entrevistas. As entrevistas mediadas pelas tecnologias de informação e comunicação foram marcadas por um ritmo mais célere com a sequência do questionário e respostas mais abreviadas. Quando percebíamos que o entrevistado ou a entrevistada se sentia mais confortável ao falar de um assunto que interessava à pesquisa, voltávamos com novas questões.

Uma estratégia eficiente foi contar com o uso de questão expositiva. Ela foi um apoio nesse tipo de entrevista para que o entrevistado/entrevistada possa ter mais espaço para expor e apresentar questões chave para a pesquisa.

A entrevista realizada pessoalmente foi marcada por outro ritmo, há mais diálogo entre as partes e a possibilidade de observar reações, interações que ocorrem, por exemplo, quais são as pessoas que procuraram a pessoa mesmo na hora da entrevista, além de poder observar o próprio espaço da empresa, ação que fizemos na visita de campo

Com as entrevistas conseguimos coletar informações que não encontramos em outras fontes, como uma lembrança da Globo antes de entrar na fase *mediatech* e a perspectiva dos funcionários da empresa sobre as mudanças. Também identificamos informações sobre a

⁵⁸ Essa etapa da pesquisa foi prejudicada pela pandemia da Covid/ Sars-Cov2.

⁵⁹ As referências sobre os entrevistados serão com números Entrevistado 1, Entrevistada 2, Entrevistada 3, Entrevistado 4, com letra inicial maiúscula por referir-se aos nomes próprios dos profissionais da Globo/Globoplay

função da ciência para o crescimento do negócio, a relação entre a Globoplay e as outras plataformas e quais as metodologias usadas na organização profissional.

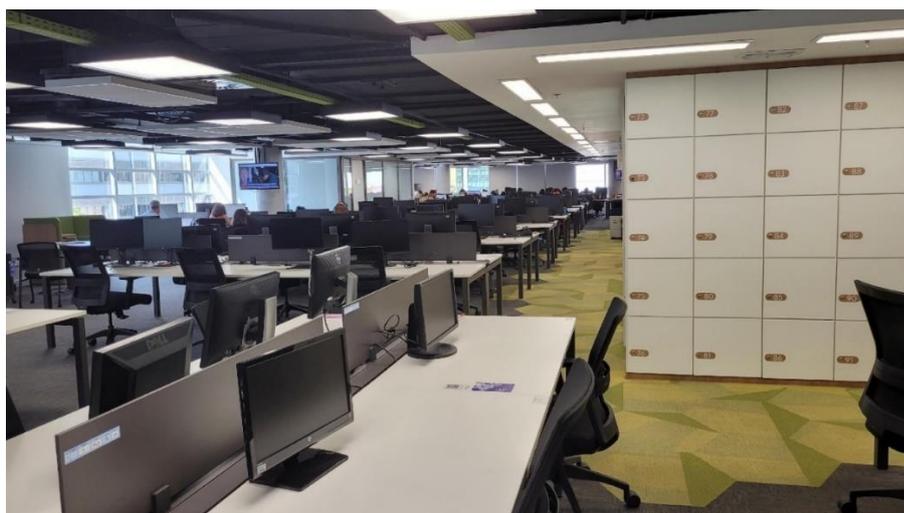
c) Visita de campo:

A ida a campo para a pesquisa científica foi totalmente modificada com o crescimento de ferramentas para fazer o trabalho em casa. Após a pandemia mundial da Covid, o espaço de trabalho se transformou e impacta diretamente a metodologia aplicada na pesquisa em plataformas.

A sede da Globoplay fica no Rio de Janeiro, no Jardim Botânico e é separada dos estúdios. Foi possível identificar os espaços determinados de trabalho, quando o trabalho acontece em espaços variados e “em rede”.

No andar onde mais concentra setores e funcionários, havia mesas vazias com um código que pode ser acessado para os trabalhadores que desejam reservá-la. A imagem de um espaço com muitas pessoas trabalhando juntas, lado a lado, no mesmo espaço físico não é a mais comum nos dias atuais. O profissional que quer usar uma “estação de trabalho” precisa agendar por meio de um aplicativo. Sem lugar fixo, ele pode guardar seus pertences pessoais em armários numerados, semelhante aos de academia de ginástica. A modalidade de trabalho híbrida faz com que estrutura física da empresa se torne ociosa, ao mesmo tempo que espaços de coletivização são ainda mais necessários.

Figura 14 - Sede da Globoplay



Fonte: Elaboração própria (2023)

O trabalho é feito por equipes que são organizadas por produto, com data para ser encerrada e esse fluxo se dá através da liderança de espaços que conectam profissionais de posições distintas, como o chamado *Hub Digital*, que está dentro de “uma grande área que olha

para toda parte de produto mesmo” onde ele cumpre a “função de desenvolvimento e atualização da nossa plataforma do aplicativo” (Entrevistada 3, 2023)

Há mais sentido nas visitas de campo quando os espaços são ocupados pelas pessoas. Geralmente, as reuniões, processos criativos e alinhamentos de equipe em torno dos resultados chave (OKRs) (recurso usado na metodologia ágil) se dão pessoalmente, mas há processos comunicacionais que acontecem no espaço virtual de produção.

Figura 15 - Profissional faz reunião online da sede da Globoplay



Fonte: Elaboração própria (2023)

O espaço virtual de trabalho é um campo que precisa ser explorado. A pesquisa poderia ter ganhado outros contornos caso houvesse acesso às atividades cotidianas de produção. Além de gerar horizontes para a ciência, analisar as características do campo virtual possibilita apreender as novas relações de comunicação e trabalho, as habilidades requeridas, como influi na rotina produtiva e na atividade em si.

Além dos espaços de produção, os documentos públicos como termos de uso da plataforma também podem auxiliar a pesquisa, como veremos no próximo tópico.

d) Análise de termos de governança de dados:

A governança de dados é o conjunto de ações que são realizadas para usar e “proteger” as informações coletadas pelo site, seja ele comercial ou não. A governança de dados engloba políticas, padrões de tratamento e análises, métricas, segurança da informação por parte da empresa que reúne esses dados e responsabilidades das partes que acessam um site ou plataforma.

No Brasil, o termo de uso fez parte da discussão da lei 12.965/2014, do Marco Civil da Internet que consolida princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no país.

O termo de uso tem como objetivo regular a relação entre a Globoplay e o assinante. Ao aceitar os termos, indica concordância do usuário final com a política de privacidade da Globo e autoriza o uso dos dados conforme expresso nela. Há também a sinalização de anuência com a política de comentários e com o contrato de assinatura quando aplicável.

Esses documentos legais são obrigatórios e, em muitas vezes, são elaborados por isso, e não para esclarecer o usuário final se resumindo em um texto com formato jurídico que exige tempo de leitura e, no mínimo, uma tela para ler e compreender o que está explícito e implícito no documento que regula a relação comercial.

Mesmo assim, esses documentos nos dão boas pistas sobre questões que constam em nossa pesquisa, por exemplo, o uso de dados e outras informações provindas das redes sociais (interface com as plataformas estruturais) ou como defende a propriedade intelectual ou a segmentação de conteúdo por posição geográfica do assinante, como fica estabelecido no trecho:

6.1. Você reconhece que nós utilizamos tecnologia para verificar a Sua localização geográfica. Sendo assim, nós poderemos restringir os Conteúdos disponibilizados a Você com base na Sua localização geográfica, a Nosso exclusivo critério, sem que isso caracterize qualquer violação a este Termo. (Globoplay, 2023).

O termo também contém informações sobre o produto ou serviço, como acesso e telas simultâneas. Essa configuração é um valor para as empresas de plataformas de *streaming*.

Acessos Simultâneos. O número de acessos simultâneos ao Serviço Pago será limitado por nós, conforme produto contratado e de acordo com a tabela abaixo, podendo ser alterado, a Nosso exclusivo critério, de tempo em tempo.

Produto

Quantidade de Acessos Simultâneos

Globoplay *Tier 1*

03 (três) telas simultâneas

Globoplay + canais

05 (cinco) telas simultâneas

Telecine

03 (três) telas simultâneas

Combate

03 (três) telas simultâneas

FlaTV+

03 (três) telas simultâneas

Premiere

02 (duas) telas simultâneas (Globoplay, 2024)

Entre os 17 (dezesete) pontos do termo de uso da Globoplay há informações sobre a diferenciação entre os serviços e conteúdos gratuitos e pagos, sobre a licença dos produtos, a sua não responsabilidade em caso de danos provocados por terceiros e as formas com que presume que isso aconteça (como propaganda interativa), entre outras informações.

A análise dos termos de diferentes plataformas pode auxiliar a identificação dos aspectos que se repetem e os que se diferem. Essa técnica apoia o percurso de consolidação das categorias de análise.

Além disso, há termos de usos diferentes da própria plataforma que podem ser fontes de informações. Em nossa pesquisa, usamos o termo de uso da Globoplay, a política de privacidade e o termo de uso de uma ação do *Big Brother Brasil* que se dava no *WhatsApp*, produto com *status de carro chefe* da plataforma.

A obtenção de dados de diferentes tipos de fontes (primária, secundária, terciária) também contribuem com a pesquisa sobre a plataforma, como veremos a seguir.

e) Dados jornalísticos:

Na pesquisa de plataformas digitais, as informações provenientes de veículos jornalísticos cumprem a função de captar a voz das empresas, visto que muitas vezes, a fonte é a própria empresa; obter a visão de especialistas sobre as plataformas digitais, conhecer dados das empresas de um setor e a disputa entre elas.

Em nossa pesquisa utilizamos dois jornais, o Valor Econômico (pertencente ao grupo Globo) e o Meio e Mensagem (do grupo M&M). Ambos têm justificativas gerais e específicas para serem consultados. A geral é que os dois apresentam como linha editorial a discussão sobre a gestão de empresas e índices econômicos relevantes do setor de audiovisual. Além disso, são periódicos que possuem edição impressa e digital.

Especificamente, o Valor Econômico foi escolhido por conter informações da própria empresa dentro de seus veículos. É como nos perguntássemos: o que a Globo está dizendo sobre o Globoplay para o público leitor de seu jornal impresso que busca dialogar com determinados profissionais, empresas e outras áreas econômicas?

Já o jornal Meio e Mensagem cumpre o papel de representar dados sobre o mercado brasileiro de comunicação e o discurso publicitário que a própria Globo pagou para veicular propagandas como pode-se conferir abaixo. Criado em 1976, o veículo afirma que "sempre esteve engajado na causa do crescimento e desenvolvimento da indústria da propaganda, da comunicação e do *marketing* brasileiro" (Meio e Mensagem, 2023).

Figura 16 - Anúncio da Globosat na edição impressa do Meio e Mensagem

GLOBOSAT *meio e mensagem*

DEIXA O CONTEÚDO TE LEVAR

Storytelling, plataformas digitais e olhar humano são as premissas de um ecossistema que ajuda as marcas na conexão com o consumidor cada vez mais dinâmico

TV é o que você quiser!

TV é credibilidade.

TV é música.

TV é emoção que gera valor.

Fonte: Meio e Mensagem (2019)

A imagem da propaganda acima evidencia a ação da Globo para ampliar a noção de televisão: “TV é o que você quiser! TV é credibilidade. TV é música, TV é emoção que gera valor”, destaca o anúncio que tem como público-alvo profissionais, gestores e proprietários de empresas de comunicação.

Figura 17 - Anúncio sobre o uso de dados na Globo



O anúncio apresenta um fundo dividido horizontalmente em duas cores: laranja no topo e azul na base. No canto superior direito, há o ícone da Globo. Centralizado na parte superior, há uma imagem de um dado amarelo com pontos vermelhos. O texto principal está em branco sobre o fundo azul. O texto secundário e o exemplo de sucesso estão em uma fonte menor e cor laranja.

**SUCESSO
NÃO É QUESTÃO
DE SORTE.
É QUESTÃO
DE DADO CERTO.**

Não Brasil, uns gostam de esporte. Uns gostam de novela. Uns gostam de jornal. Para agradar **milhões de uns**, não basta fazer os melhores conteúdos para todos, é preciso entender cada um. Para isso, o importante é ter **dados, informação e conhecimento**. Nós usamos esses dados para entregar para cada um os conteúdos que cada um mais gosta. Como fazemos no **GloboPlay**, ao analisar os hábitos de consumo das pessoas para oferecer para elas conteúdos específicos. Ou quando usamos nossa inteligência de dados para melhorar a entrega de publicidade para os clientes da **Chevrolet**. Ou ainda quando mostramos uma entrega do **Food** em tempo real nas **transmissões do futebol**. Não é à toa que conquistamos **milhões de uns** todos os dias e fomos indicados a um prêmio que milhões desejam, mas só uns podem ter: o **Cabaré**.

É o nosso conteúdo que conquista milhões de uns.
É o nosso conteúdo que conquistou uma indicação ao prêmio Cabaré.

Fonte: Meio e Mensagem (2019)

No discurso publicitário acima, a Globo explicita a centralidade dos dados para “entender cada um”. A empresa anuncia que analisa “os hábitos e consumos das pessoas para oferecer para elas conteúdos específicos” e que utiliza “inteligência de dados para melhorar a entrega da publicidade”.

Não podemos perder de vistas que as matérias jornalísticas são elaboradas em um contexto específico de relação de poder o qual nos remete a criação das empresas de comunicação em torno de negócios familiares com forte identidade nacional, como a própria Globo.

Foram coletadas 400 matérias dos dois veículos no período de novembro de 2015 até abril de 2023 para compreender a evolução da empresa desde a sua criação através desse tipo

de enunciado. A Globoplay foi criada em 3 (três) de novembro de 2015, ano de crescimento das plataformas de *streaming* e marco da plataformização das empresas de mídia.

Embora o recorte histórico seja de oito anos de busca em dois veículos diários, pois o volume de dados e o tempo de busca por informações são maiores, sistematizamos 268 (duzentos e sessenta e oito) matérias no Meio e Mensagem e 132 (cento e trinta e duas) no Valor Econômico. Usamos as palavras chaves *Globo Play* e *Globoplay*, visto que passa a aparecer as duas palavras juntas a partir de 2017.

Elas foram coletadas com a ferramenta N'Capture do *software N'Vivo* que também ajuda com a centralização das informações, uma espécie de banco de dados da pesquisa. Para organizar esse material, formulamos códigos para agrupar as matérias e descartamos os códigos gerados automaticamente pelo programa por não coincidir com a lógica da pesquisa.

Tabela 3 - Códigos e justificativas da análise NVivo

Código	Justificativa
Televisão	Informações sobre a transformação da televisão
Publicidade	Informações sobre a transformação da publicidade
Plataforma	Informações que descrevem o que é a plataforma
Jornalismo	Informações sobre jornalismo como produto da empresa
Infraestrutura	Informações sobre a transformação da estrutura utilizada nas plataformas
Hub Digital	Informação de uma área que conecta outras dentro da Globo
Hub de Operações	Informação de uma área que conecta outras dentro da Globo
Games (Jogos)	Informação sobre jogos como produto da plataforma
Financeirização	Indícios de como se relacionam comunicação e financeirização
Engajamento	Informações sobre estratégia de mobilização dos trabalhadores e do público
Dados	Informações sobre como circulam os dados
Conteúdo	Informações sobre a transformação do conteúdo e na perspectiva de produto da Globoplay
Conhecimento	Informações sobre a gestão da ciência como valor de mercado

Fonte: Elaboração própria (2024)

A elaboração dos códigos é resultado de uma mescla de perspectivas que leva em consideração o conhecimento prévio sobre o tema; os temas reticentes que se repetem dentro do caso concreto da análise; conceitos teóricos e dados relevantes que apareceram nas entrevistas com os gestores da empresa.

Ao banco de dados foram somados outros tipos de materiais que seguiram a lógica dos códigos criados, como o mapeamento de divulgação de vagas de emprego da Globo publicadas no LinkedIn, item que veremos a seguir.

f) Mapeamento *LinkedIn*:

Considerada como uma plataforma de rede social que conecta usuários finais, complementadores e anunciantes à temática do mundo do trabalho, o site *LinkedIn*, da *Microsoft*, foi utilizado para compreender quais são as ocupações de trabalho ofertadas pela empresa neste espaço. Direcionamos o nosso olhar sobre este material para entender como a transformação da empresa reflete nas exigências profissionais que ela expressa na promoção das vagas de trabalho.

Fizemos a sistematização das vagas publicadas no período de três meses, de 16 de janeiro até 16 de março de 2023, além de perceber indícios de como a empresa se organiza do ponto de vista de seu organograma real e em rede. Foram levantados 376 anúncios que descreve 187 descrições diferentes, como podemos observar na tabela:

Tabela 4 - Vagas divulgadas no perfil da Globo no LinkedIn

Título da vaga	Número de anúncios
Agente de Segurança Empresarial Junior Mais mulheres na Globo! 🧑	2
Agile Coach Gestão de valor, processos e métricas	1
Agile Team Coach	4
Agilista	1
Agilista III	1
Analista CRM Pleno Marketing Publicitário e Negócios	2
Analista de Banco de Dados <i>DBDevOps</i>	3
Analista de Banco de Dados II - <i>DBDev</i>	1
Analista de Banco de Dados Pleno <i>DBDevOps</i>	2
Analista de Banco de Dados Sênior Infraestrutura	1
Analista de Compras Programáticas Pleno Negócios Integrados em Publicidade	3
Analista de Comunicação Interna e <i>Endomarketing</i> I RH	1
Analista de Conteúdo III	1
Analista de Conteúdo Júnior - Gestão de Conteúdo Entretenimento Mais pessoas LGBTQIA+ na Globo! 🏳️	1
Analista de Conteúdo Júnior Entretenimento	2
Analista de Conteúdo Junior Produtos e Serviços Digitais	1
Analista de Conteúdo Junior Variedades	4
Analista de Conteúdo Pleno Produtos Digitais	3
Analista de Conteúdo Sênior Dramaturgia	1
Analista de Dados Arquitetura e CoE Analytics	2

Analista de Dados Júnior Ciência de Dados e Audiência	2
Analista de Dados Pleno - Acordos Comerciais Negócios Integrados em Publicidade	4
Analista de Dados Pleno Negócios Integrados em Publicidade	3
Analista de Dados Pleno Operações Comerciais	2
Analista de Dados Sênior Produtos Digitais e Canais Pagos	2
Analista de Estratégia Corporativa Sênior Estratégia Corporativa e Arquitetura	4
Analista de estratégia e Inovação Sênior Produtos Digitais e Canais Pagos	4
Analista de Gestão de Dados II	1
Analista de Gestão de Negócios Sênior CANAIS ESPORTIVOS	4
Analista de Gestão de Processos Júnior	2
Analista de Governança de Dados Pleno Estratégia Corporativa e Arquitetura	3
Analista de Governança e Controle II Finanças	2
Analista de Infraestrutura Cloud Sênior Infra Básica e Cloud	1
Analista de Infraestrutura Cloud Sênior Infra Básica e Cloud (Storm) Mais diversidade na Globo!	5
Analista de Inteligência de Mercado Pleno Pesquisa Qualitativa	3
Analista de Manutenção II	2
Analista de Marketing e Comunicação Pleno Marketing Publicitário e Negócios	2
Analista de Marketing Pleno	1
Analista de Marketing Pleno - Marketing Entretenimento e Infantil Mais pessoas com deficiência na Globo! 🧠	2
Analista de Marketing Pleno Produtos Digitais	2
Analista de Marketing Pleno Temporária	1
Analista de Marketing Sênior Produtos Digitais e Canais Pagos	4
Analista de Métricas Pleno Planejamento e Performance	1
Analista de Mídias Sociais Júnior Produtos Digitais	2
Analista de Negócios de TI Pleno Arquitetura e COE Analytics	1
Analista de Negócios Pleno Estratégia de Exploração (Canais Esporte)	1
Analista de Negócios Sênior Canais Globo - Esporte	2
Analista de Operações Comerciais Júnior Temporário	1
Analista de Operações Integradas de Negócios Júnior	1
Analista de Operações Integradas de Negócios Júnior Negócios Integrados em Publicidade	5
Analista de Parcerias Estratégicas de Distribuição III	1
Analista de Pesquisa de Mercado Pleno - Audiências Mais mulheres na Globo! 🧠	4
Analista de Planejamento e Performance II	1

Analista de Planejamento Financeiro e Negócios I Rp 2103655	1
Analista de Planejamento Financeiro e Negócios II	1
Analista de Planejamento Financeiro e Negócios II Finanças	4
Analista de Planejamento Financeiro e Negócios Jr	1
Analista de Planejamento Financeiro Pleno Telecine	2
Analista de Planejamento Logístico III	1
Analista de Preço e Inventário Pleno Precificação Produtos Integrados	1
Analista de Processo e Análise de Dados Finanças	2
Analista de Produto Digital Júnior I Gestão e Assessoria	1
Analista de Produto Júnior - Produtos em Publicidade Regionais e Afiliadas Mais pessoas negras na Globo! 🗣️	1
Analista de Produto Pleno	2
Analista de Produto Pleno Gestão de Disputas (Cartola Express)	3
Analista de Produto Publicitário Sênior Mais pessoas negras na Globo! 🗣️	4
Analista de Produto Sênior Produtos Digitais e Canais Pagos	1
Analista de Produto Sênior Produtos Publicitários Digitais - Afiliadas	1
Analista de Programação Sênior TV Globo e Afiliadas	2
Analista de Projetos e Processos Sênior Gestão de Negócios	1
Analista de Projetos Jr.	2
Analista de Segurança da Informação II (Redes)	1
Analista de Segurança da Informação III - Estratégia de Segurança	1
Analista de Segurança da Informação Pleno Cyber Segurança Time de Resposta a Incidentes (CSIRT)	3
Analista de Segurança da Informação Sênior (<i>DevSecOps</i>)	1
Analista de Segurança e Suporte Telecom II	3
Analista de Serviços I Serviços e Viagens	1
Analista de Soluções em Infraestrutura Pleno Infra e Operações de Plataformas e Produtos Digitais	1
Analista <i>DevOps</i> Pleno Plataforma, Produto de <i>Publishing e GloboID</i>	4
Analista <i>DevOps</i> Sênior	1
Analista <i>DevOps</i> Sênior <i>DevOps Adtech</i>	3
Analista <i>DevOps</i> Sênior Infra e Operações de Plataformas e Produtos Digitais	2
Analista Financeiro II Finanças	2
Analista Gestão de Negócios Sênior Negócios Integrados em Publicidade	4
Analista Marketing Sênior Negócios Integrados em Publicidade	2
Analista MarTech Sênior PRODUTOS DIGITAIS	4
Analista Mídias Sociais Sênior Produtos Digitais e Canais Pagos	4

Analista Negócios Internacionais Junior - Publicidade PRODUTOS DIGITAIS	1
Analista PO (CRM) Pleno PRODUTOS DIGITAIS	3
Analista Sênior de Mídia e Performance Produtos Digitais e Canais Pagos	2
Analista Serviços I	1
Assistente de Dados Ciência de Dados e Audiência	1
Assistente de Licenciamento de Produto	1
Assistente de Programação I Gestão de Conteúdo Licenciado	1
Banco de Talentos Mais mulheres na Globo! 🧑	4
Banco de Talentos Mais pessoas com deficiência na Globo! ♿	3
Banco de Talentos Mais pessoas negras na Globo! 🏿	3
Cientista de Dados - Banco de Talentos <i>Big Data & AI</i>	2
Cientista de Dados <i>Big Data & AI</i>	3
Cientista de Dados Pleno Mais Mulheres na Globo!	3
Cientista de Dados Sênior - AdTech <i>Big Data & AI</i>	5
Cientista de Dados Sênior Produtos Digitais e Canais Pagos	9
Coordenador de UX	1
Desenvolvedora <i>Android</i> - Mais Mulheres na Tecnologia!	1
Desenvolvedora <i>Full Stack</i> - Mais Mulheres na Tecnologia!	2
Desenvolvedora <i>iOS</i> - Mais Mulheres na Tecnologia! 🧑💻	1
Designer de Serviços Sênior <i>Design Thinker</i>	4
Engenheiro de Dados Pleno Produtos Digitais e Canais Pagos	1
Especialista Agilista	1
Especialista de Conteúdo Pleno	1
Especialista de Dados Arquitetura e COE <i>Analytics</i>	1
Especialista de Marketing Produtos e Serviços Digitais	4
Especialista de Preço e Inventário	1
Especialista de Tagueamento Tecnologia para Produtos Digitais	4
Especialista Desenvolvedor Full Stack Plataformas Digitais <i>Backstage</i>	1
Especialista em Arquitetura de Informações - Tecnologia Arquitetura, Gov. e Estratégia de Dados	5
Especialista em CRO (<i>Conversion Rate Optimization</i>)	1
Especialista em Gestão de Valor VMO (<i>Value Management Office</i>)	1
Especialista em Infraestrutura <i>Cloud</i> Infra Essentials na Globo	1
Especialista em Planejamento e Estratégia - PRODUTOS DIGITAIS	2
Especialista em Tecnologia	1
Especialista em Tecnologia - Efeitos Especiais	1

Especialista <i>Product Owner (Dados & AI) / Advertising</i>	3
Especialista <i>Product Owner</i> Projetos de Plataformas e <i>Adtech</i>	1
Gerente Parcerias Estratégicas de Distribuição	1
Líder de Tecnologia Plataforma de Produção	1
Líder de Tecnologia Audiovisual Plataforma de Produção de Conteúdo	1
Líder Técnico <i>Front-end</i> Globoplay Smart TV	1
Mulher Analista <i>DevOps</i> II Infraestrutura - Mais mulheres na Globo! 🧑	3
Mulher Desenvolvedora Sênior Plataformas Digitais - Mais Mulheres na Globo! 🧑	4
Pessoa Coordenadora Comercial Digital Som Livre	1
Pessoa Coordenadora de APIs e Inteligência Jornada de Vendas	1
Pessoa Coordenadora de Conteúdo Musical Produtos Digitais e Canais Pagos	1
Pessoa Coordenadora de Integração Jornada de Vendas	2
Pessoa Coordenadora de Suporte e Sustentação Jornada de Vendas	5
Pessoa Desenvolvedora – Segurança de Aplicações (<i>SecTools</i>)	1
Pessoa Desenvolvedora <i>Android</i>	1
Pessoa Desenvolvedora <i>Android</i> (G1, Globo.com, <i>GShow</i> , Globoplay, GE, Cartola)	7
Pessoa Desenvolvedora <i>Android</i> Sr Esportes	1
Pessoa Desenvolvedora <i>Android</i> Sr Giga Gloob	4
Pessoa Desenvolvedora <i>Back-end</i> (G1, Globo.com, <i>GShow</i> , Globoplay, GE, Cartola)	4
Pessoa Desenvolvedora <i>Back-end</i> / <i>DBaaS</i>	2
Pessoa Desenvolvedora <i>Back-end</i> Sr Giga Gloob	4
Pessoa Desenvolvedora <i>Backend</i>	1
Pessoa Desenvolvedora <i>Backend</i> III	1
Pessoa Desenvolvedora <i>Front-end</i> (G1, Globo.com, <i>GShow</i> , Globoplay, GE, Cartola)	4
Pessoa Desenvolvedora <i>Front-end</i>	2
Pessoa Desenvolvedora <i>Full Stack</i>	2
Pessoa Desenvolvedora <i>Full Stack</i> (G1, Globo.com, <i>GShow</i> , Globoplay, GE, Cartola)	5
Pessoa Desenvolvedora <i>Full Stack</i> Sênior Jornada Corporativa	1
Pessoa Desenvolvedora III - <i>AiOps</i>	1
Pessoa Desenvolvedora <i>iOS</i>	2
Pessoa Desenvolvedora <i>iOS</i> (G1, Globo.com, <i>GShow</i> , Globoplay, GE, Cartola)	3
Pessoa Desenvolvedora <i>iOS</i> Giga Gloob	4
Pessoa Desenvolvedora <i>Salesforce</i>	5

Pessoa Desenvolvedora Sênior - <i>AiOps</i>	1
Pessoa Desenvolvedora <i>Web Analytics</i> Sênior - Big data & AI Mais diversidade na Globo!	4
Pessoa Engenheira de Dados Arquitetura e COE <i>Analytics</i>	1
Pessoa Engenheira de Dados <i>Big Data & AI</i>	1
Pessoa Engenheira de Dados Pleno	1
Pessoa Engenheira de <i>Machine Learning</i> - Banco de Talentos <i>Big Data & AI</i>	3
Pessoa Engenheira de <i>Machine Learning</i> – Chatbot <i>Big Data & AI</i>	1
Pessoa Engenheira de <i>Machine Learning</i> <i>Big Data & AI</i>	1
Pessoa Engenheira de <i>Software</i> - Banco de Talentos <i>Big Data & AI</i>	3
Pessoa Engenheira de <i>Software</i> – <i>Big Data & AI</i>	2
Pessoa Engenheira de <i>Software Pleno</i> - Big data & AI Mais pessoas negras na Globo! 🗳️	5
Pessoa Executiva de Negócios I Soluções 360°	1
Pessoa Produtora de Tecnologia I Tecnologia para Esportes e Eventos	3
Pessoa Produtora de Tecnologia I Tecnologia para Jornalismo	1
Pessoa Produtora de Tecnologia I Tecnologia para Jornalismo (SP)	4
<i>Product Owner</i>	2
<i>Product Owner (Dados) Advertising</i>	1
Produtor	1
<i>UX Designer</i>	1

Fonte: Elaboração própria (2023)

Mantivemos a nomenclatura da vaga feita pela empresa para observar as nuances entre as áreas e as especializações exigidas. Através do título que descreve podemos inferir: 1) as funções da área de dados e tecnologia são a maioria dos anúncios e evidencia a fase “mediatech” da Globo; 2) Há diferenças nos cargos anunciados que demonstram uma hierarquia mais fluída, diferente do organograma vertical que organiza os negócios, embora contenha um centro de decisões e uma família no comando da estrutura.

Há diferentes escalas de hierarquia, como a diferença entre a qualificação de sênior e júnior, assim como a numeração em determinada atribuição, como em “Pessoa Desenvolvedora *Full Stack* Sênior | Jornada Corporativa”. Possuem também informações como os nomes das funções que apontam para a organização da produção. São elas: agentes de segurança, agilistas (especialistas em metodologias ágeis), analistas, especialistas, coordenadores, gerentes, desenvolvedores, líderes, designers, engenheiros, produtor.

Outro dado possível de captar através desse tipo de material são as áreas ou gêneros que a mesma função está localizada, como no caso de analista de conteúdo presente na seguinte forma:

Tabela 5 - Profissão analista de conteúdo na Globo

Áreas analistas de conteúdo
Analista de Conteúdo III
Analista de Conteúdo Júnior - Gestão de Conteúdo Entretenimento Mais pessoas LGBTQIA+ na Globo! 
Analista de Conteúdo Júnior Entretenimento
Analista de Conteúdo Júnior Produtos e Serviços Digitais
Analista de Conteúdo Junior Variedades
Analista de Conteúdo Pleno Produtos Digitais
Analista de Conteúdo Sênior Dramaturgia

Fonte: Elaboração própria (2024)

Outro apontamento é que as vagas para desenvolvimento em aplicações *IOS* e *Android*, e outras especializações como desenvolvimento *back-end* e *front-end*⁶⁰ são demandas por um conjunto de produtos digitais (G1, Globo.com, *GShow*, Globoplay, GE, Cartola). Aqui temos um exemplo claro de como as plataformas estruturais organizam e remodelam a organização da produção dos produtos e serviços digitais da Globo ao ter que contratar mão de obra especializada no sistema operacional da *Apple* e da *Samsung*.

As plataformas estruturais dirigem toda cadeia de produção de valor e concentram conhecimentos sob a alegação de segredo comercial. Isso resulta em outra relação entre as empresas nacionais e internacionais em uma arquitetura integrada, sem limites claros entre concorrentes e parceiros que são estimuladas pelas inovações e a necessidade de mitigar os riscos à segurança dos sistemas usados nas empresas de comunicação.

A centralidade das habilidades na área de tecnologia e dados delineiam as transformações na organização da produção da Globo. Vejamos as funções que contém a palavra “dados” em seu enunciado:

Tabela 6 - Profissões da Globo que contém “dados” no título

Vagas que contém dados no nome
Cientista de Dados Sênior - AdTech Big Data & AI

⁶⁰ De acordo com a Amazon Service: Front-end e back-end são termos amplos que agrupam logicamente as diferentes tecnologias e camadas de software de qualquer aplicativo. O front-end se concentra nos aspectos que os usuários podem ver. Por outro lado, o back-end é tudo o que faz o aplicativo funcionar.

Cientista de Dados Sênior Produtos Digitais e Canais Pagos
Engenheiro de Dados Pleno Produtos Digitais e Canais Pagos
Especialista de Dados Arquitetura e COE Analytics
Especialista Product Owner (Dados & AI) Advertising
Especialista Product Owner Projetos de Plataformas e Adtech
Pessoa Engenheira de Dados Arquitetura e COE Analytics
Pessoa Engenheira de Dados Big Data & AI
Pessoa Engenheira de Dados Pleno
Product Owner (Dados) Advertising

Fonte: Elaboração própria (2024)

Além dessas vagas, há outras relacionadas às especialidades da área de tecnologia como *machine learning*, engenharia de *software*, analista de infraestruturas digitais e outras atribuições que mostram o entrelaçamento da área de dados com a publicidade.

Tabela 7 - Vagas da área de publicidade da Globo

Vagas que constam a palavra "publicidade"
Analista de Compras Programáticas Pleno Negócios Integrados em Publicidade
Analista de Dados Pleno - Acordos Comerciais Negócios Integrados em Publicidade
Analista de Dados Pleno Negócios Integrados em Publicidade
Analista de Operações Integradas de Negócios Júnior Negócios Integrados em Publicidade
Analista de Produto Júnior - Produtos em Publicidade Regionais e Afiliadas Mais pessoas negras na Globo! 🗑️
Analista Gestão de Negócios Sênior Negócios Integrados em Publicidade
Analista Gestão de Negócios Sênior Negócios Integrados em Publicidade na Globo
Analista Marketing Sênior Negócios Integrados em Publicidade
Analista Negócios Internacionais Junior - Publicidade PRODUTOS DIGITAIS

Fonte: Elaboração própria (2024)

Também é possível captar os posicionamentos apresentados nos enunciados das vagas, como “Mais pessoas negras na Globo” e o símbolo de punho cerrado (normalmente feito por manifestantes que lutam em prol de algo). Também pode ter informação sobre onde determinada atribuição está alocada na estrutura da empresa e as habilidades requeridas para aquela função anunciada.

No processo de coleta da descrição das vagas, nos chamou a atenção o entusiasmo com o engajamento como discurso da mobilização da força de trabalho e a transversalidade das chamadas metodologias ágeis como técnica principal de gestão da produção.

Em um trecho do texto constam uma série de informações relevantes para compreendermos a empresa. Vejamos:

Por que vir para Globo: 1) Aguçar a brasilidade em cada detalhe para inspirar e impactar positivamente milhões de brasileiros e brasileiras; 2) 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; 3) Possibilidade de trabalhar em diferentes produtos, com diferentes tecnologias e linguagens, tudo em um só lugar; 4) Eventos que estimulam a inovação e o trabalho colaborativo; 5) Cultura *open source* (LinkedIn, 23)

Em apenas um trecho do texto que anunciou a vaga para “Pessoas Engenheira de *Machine Learning | Big Data & AI*”, conseguimos verificar as possibilidades de inferências e pistas sobre como a empresa tem mudado a sua organização.

Expressões como “brasilidade” e “impactar positivamente milhões de brasileiros e brasileiras” ilustram o principal público da Globo, o público-brasileiro. Já o enunciado “um time incrível formado por pessoas apaixonadas pelo que fazem” estimulam o engajamento e o “amor à camisa da empresa”.

A sentença “possibilidade de trabalhar em diferentes produtos, com diferentes tecnologias e linguagens, tudo em um só lugar” exhibe o novo posicionamento da empresa organizacional que tem usado as novas tecnologias (*machine learning*, *big data* e inteligência artificial) como técnicas que atravessam diferentes produtos e linguagens, ao mesmo tempo que exige certo grau de polivalência na área de conhecimento.

A inovação, trabalho colaborativo e cultura *open source* são temas explorados em eventos (como veremos adiante ao tratar da gestão da ciência na Globo). A colaboração foi um termo usado por ativistas da internet no início de desenvolvimento e demarcava um campo que desenvolvia ferramentas e programações de maneira coletiva e aberta, ao se contrapor às grandes empresas de internet que fortaleciam seus produtos com o chamado “segredo de negócio”. Na cultura *open source* os desenvolvedores compartilham desafios, ideias, soluções e trabalham conjuntamente em problemas específicos.

Em que pese não ser possível afirmar que estes anúncios equivalem à totalidade de vagas dispostas na Globo por haver outras formas de contratação, salta aos nossos olhos a mudança das ocupações e atribuições. Antes o início da plataformização, as profissões eram relacionadas à área de produção de conteúdo cultural e jornalístico e agora estão associadas ao vasto campo técnico-comercial.

Essas são algumas possibilidades de pesquisa proporcionada pelo anúncio de vagas na plataforma de rede social da *Microsoft*. Porém, como são informações transmitidas pela própria empresa, precisamos considerar que somente os dados coletados através do perfil no *LinkedIn* não são suficientes para a nossa análise, mas nos serviram para cotejar com outros dados,

reafirmar rotas de pesquisa e descobrir novos aspectos que foram incorporados como categoria de análise de nossa pesquisa

É importante salientar que embora tenhamos índices significativos com a coleta na plataforma, ela não traduz a totalidade das ocupações da Globo, visto que teve um recorte temporal, ou seja, foram coletadas as vagas anunciadas por três meses (de 16 de janeiro até 16 de março) e a empresa tem outras formas de contratações, como indicações dos próprios profissionais, seleção em projetos específicos, eventos de comunidades da área de tecnologia, entre outras formas de contratação da mão de obra.

Por isso, é importante a triangulação de dados, a comparação entre as informações das categorias e a análise de maneira mais totalizante possível, para assim, chegar mais perto do movimento real do fenômeno. O uso de dados primários, ou seja, produzidos ou sistematizados na pesquisa; dados secundários (informações provenientes de levantamento e revisão da literatura) e terciários (informações dos veículos jornalísticos que têm como fonte os gestores) têm o mesmo peso, mas funções diferentes no desenvolvimento da pesquisa.

Diante do conjunto de dados levantados, foi fundamental o cuidado com o armazenamento da informação. As informações levantadas em texto foram organizadas como projeto no *N'Vivo*, já as imagens foram organizadas por técnica (visita de campo, por exemplo), por atividade (fotografia de tela de programação ao vivo no *YouTube*) ou tema (como organograma e outras imagens que ilustravam a estrutura organizacional da Globo).

O cuidado com as informações foi necessário devido à diversidade de fontes, tipos de informações e para não enviesar a análise dos dados. Antes de iniciar a coleta, mostrou-se relevante refletir como ela seria feita, com qual periodicidade, como seria sistematizada e empregada na análise. Essas reflexões direcionaram o nosso olhar durante o processo de identificação de dados porque já tínhamos projeções de uso.

Reconstruímos o percurso metodológico para dar transparência às técnicas que usamos para coletar cada tipo de dado e evidenciar a reconstituição de nosso caso do ponto de vista científico, ação que vamos fazer no próximo capítulo.

Capítulo V - A Globoplay e a plataformização da Globo

Para compreendermos como as empresas de comunicação têm se transformado com a plataformização, vamos reconstituir o nosso caso a partir da análise das categorias que emergiram no processo da pesquisa.

A primeira ação teórica e metodológica foi situar a Globoplay dentro do cenário ampliado da Globo. Há muitas pesquisas na área de comunicação sobre a empresa (Bolaño, Brittos, e outros a partir da perspectiva da economia política da comunicação); sobre a transformação de gêneros televisivos e seus produtos (Obitel; Mungioli et. al, 2023, 2012; Ikeda 2022) e sobre as mudanças tecnológicas da Globo (Possebon, 2002; Albuquerque, 2020; Martins, 2018)

Não é o caso de fazermos uma análise acerca da história da Globo, porém vamos nos apoiar em dados históricos que condicionam ou constituem as dimensões atuais da própria Globoplay, como a transformação digital da indústria da radiodifusão que resulta em câmbios diversos como geopolíticos, infraestruturais, no processo produtivo e consumo da produção.

Historicamente tanto o rádio como a televisão cumpriram a função de dar coesão e unidade cultural para as suas nações.

No Brasil, embora a Globo⁶¹, ter sido fruto de transação com a americana *Time-Life* e importado seu modelo de negócio em sua fundação, ela serviu para disciplinar os migrantes que saíam da zona rural para a urbana, deu apoio aos militares, fez a primeira transmissão em cadeia nacional (a edição do Jornal Nacional, em setembro de 1969), constituiu uma rede regionalizada de afiliadas. Devido à sua participação no desenvolvimento capitalista e a sua relação com política nacional, a empresa é uma das construtoras da identidade nacional brasileira.

O conhecido “padrão Globo de qualidade” advém da junção do modelo de televisão norte-americano com o apoio do Estado brasileiro, principalmente quanto à infraestrutura proporcionada pela Embratel que conectou as comunicações em todo território com a rede nacional de microondas e, posteriormente como a rede de telecomunicações a satélite.⁶²

⁶¹ De acordo com Possebon, 2002, p. 91: A parceria recebeu o aporte de 8,6 bilhões de cruzeiros. Roberto Marinho entrava com a concessão, com uma parte do capital e a gestão do negócio, em troca de 51% do capital.

⁶² Posteriormente, na década de 1970, a Embratel criou uma rede de telecomunicações via satélite, também interligando o território nacional. A TV Globo, como nenhuma outra rede, soube se aproveitar desse momento tecnológico, que juntamente com a vontade política do governo militar de interligar as diferentes regiões do Brasil, propiciou à emissora de Roberto Marinho a chance de ocupar um espaço, ainda não desbravado, de uma rede nacional de televisão. Surgiu aí a Rede Globo. (Ibid., ibid.)

Proibida pela Constituição, a sociedade entre a Globo e *Time-Life* foi encerrada para limitar a interferência do capital estrangeiro na comunicação que se dava com a participação proprietária, compra de publicidade e de empresas, como editoras de livros e gráficas.⁶³

A *Time-Life* ao sair da parceria ficou encarregada de treinar pessoal, ajudar na seleção de conteúdo, dar o assessoramento tecnológico e transferir conhecimento em geral. (pg. 91-Possebon, 2002)

A ameaça à cultura e economia em meio à asfixia da ditadura militar foram fatores decisivos para a constituição da indústria cultural brasileira.

Escrita nesse contexto, a crítica do jornalista Genival Rabelo (*apud* Sodré, 2011, p. 641) poderia descrever o predomínio dos produtos norte-americanos nas plataformas de *streaming* na atualidade. Ele pede que “meça-se até onde convém ao país essa enxurrada de filmes americanos, os heróis americanos, a vida americana, o povo americano, a paisagem americana, a história americana.” Embora o contexto seja outro, seu pedido faz sentido quando vemos o predomínio dos produtos culturais norte-americanos, a plataformização da produção da cultural e da sociedade.

Mesmo evidente, a situação atual é mais complexa porque as empresas estão mais emaranhadas do que em 1965 quando a Globo foi criada. A financeirização, a flexibilidade das empresas e as inovações que respondem às crises do capital em nosso tempo são atuais, dessa nossa época.

Isso é traduzido pelas relações que o grupo Globo já teve ou mantém entre as suas próprias empresas da área de comunicação e de outras áreas.

Por exemplo, com área de telecomunicações quando, em 1985, ela comprou 51% da *NEC*, empresa japonesa que fornecia os equipamentos utilizados pela Embratel; ficou sócia da empresa de sinais de telecomunicações *Italiana Victori*, junto com o Bradesco, o que evidencia o imbricamento histórico entre o capital financeiro e o capital monopolista nacional da área de comunicação (Possebon, 2002, p. 94). Além disso, a Globo também participou com ações da *Vicom*, empresa de serviços de telecomunicações empresariais.

⁶³ Segundo Sodré (p.643): “O caso das ligações de O Globo com o consórcio norte-americano *Time Life*, que motivou a campanha comandada pelo deputado João Calmon vinha coroar situação que se iniciara, entretanto, muito antes, nos fins de 1965, quando começaram a transpirar as compras de jornais, emissoras de rádio, oficinas de impressão, estações de televisão, por grupos estrangeiros. Em S. Paulo, antigo criador de aves e ovos, Otávio Frias de Oliveira, tornava-se, por singular passe de mágica, proprietário da empresa jornalística Folha de S. Paulo, que mantinha três diários dos mais importantes da capital paulista. As operações em torno das emissoras de televisão e rádio – de redes inteiras passando, da noite para o dia, às mãos de testas-de-ferro de grupos estrangeiros, já não eram mantidas em segredo.

Além dessas ações conjuntas entre frações do capital, o setor de telecomunicações ganhou atenção devido à desestatização feita por grupos econômicos neoliberais que participavam por dentro do próprio Estado e promoveram a venda de empresas nacionais de serviços públicos essenciais para o equilíbrio da sociedade.

Foi o caso da participação na compra da Telebrás (1996-1998) através do consórcio de empresas (que contou com o Bradesco, Telecom Itália e Vicunha) que comprou a banda b de telefonia de Minas Gerais, Bahia, Sergipe, Paraná, Santa Catarina, Alagoas, Piauí, Maranhão, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Embora a abrangência da compra, a Globo perseguia as estratégicas praças de Rio de Janeiro e São Paulo. Sem alcançá-las e com prejuízo no setor de telecomunicações, resolveu em 1998 focar em produtos de mídia e entretenimento (Possebon, 2002, p. 113-114).

Nesse período, de acordo com Possebon, a decisão da Anatel de separar o prestador de conteúdo e serviço e o prestador de infraestrutura foi decisivo para o futuro da Globo para a área digital, visto que:

O operador de TV paga ofereceria a infraestrutura de acesso. O prestador de serviços deveria contratar essa infraestrutura. E as duas empresas teriam que ser separadas, distintas, para que houvesse isonomia de tratamento. As redes de cabo, portanto, não seriam exclusivas apenas aos provedores dos próprios operadores de TV paga. A infraestrutura teria que ser compartilhada. (Possebon, 2002, p. 121)

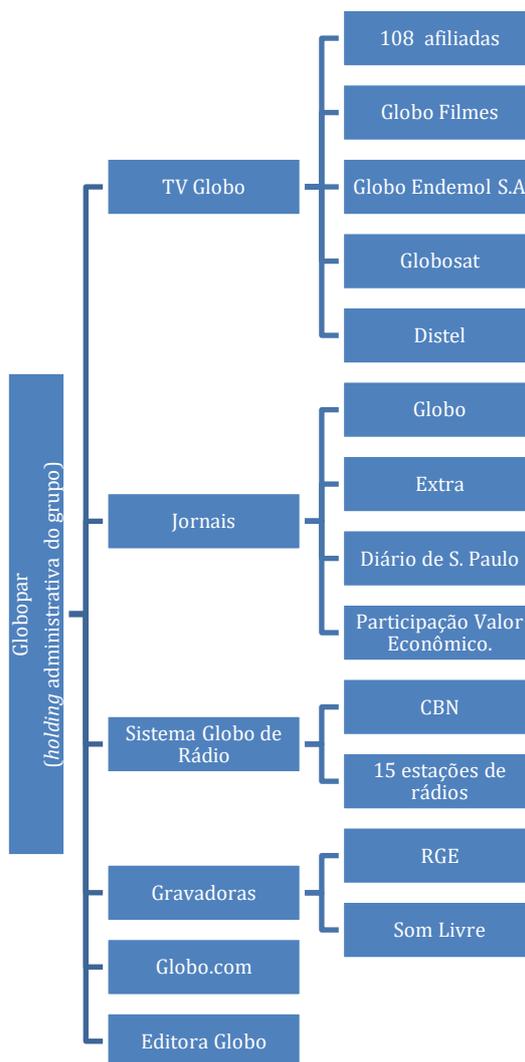
Essa resolução da agência estatal possibilitou a separação dos serviços Globo.com da Globo Cabo. O portal foi criado para reunir todas as empresas de bens culturais e simbólicos das empresas da então chamada Organizações Globo.

A relação entre as suas empresas tem mudado no decorrer dos anos. Em 1998, o Grupo Globo mudou a sua estrutura e implantou a organização da produção através de unidades de negócio, núcleos responsáveis por partes distintas da produção e gestão de bens culturais e simbólicos. A desestatização dos serviços de telefonia e o avanço do neoliberalismo que preconizava a remodelagem da gestão das indústrias com o modelo “enxuto” mudou a governança do conjunto das empresas Globo.

Após a mudança, o grupo lançou outras empresas e produtos como a revista Época, Globo Filmes, Parque gráfico da Infoglobo, o jornal Valor Econômico, a Globo Livros e o site do setor imobiliário Zap.

Em 2002, ainda segundo a sistematização de Possebon (2002) a estrutura básica do grupo Globo era composta por:

Figura 18 - Organograma da Relação de empresas expostas por Possebon (2002, p.95-96-97)



Fonte: Elaboração própria (2024) com base em Possebon (2002)

A demonstração do organograma do grupo Globo não inclui os negócios do mercado imobiliário pertencentes à família em 2002, ano que o autor relaciona a estrutura básica da empresa.

O organograma deixa claro que estamos tratando de um monopólio de comunicação que é controlado por um capital familiar (o papel da Globopar é gerir a empresa para a família Marinho). De acordo com a Ancine (Agência Nacional de Cinema), o setor tem esse nível de concentração porque há poucas empresas no ramo da televisão aberta no Brasil (2015, p. 26) capazes de arcar com o alto custo de produção (Ibid., p. 17).

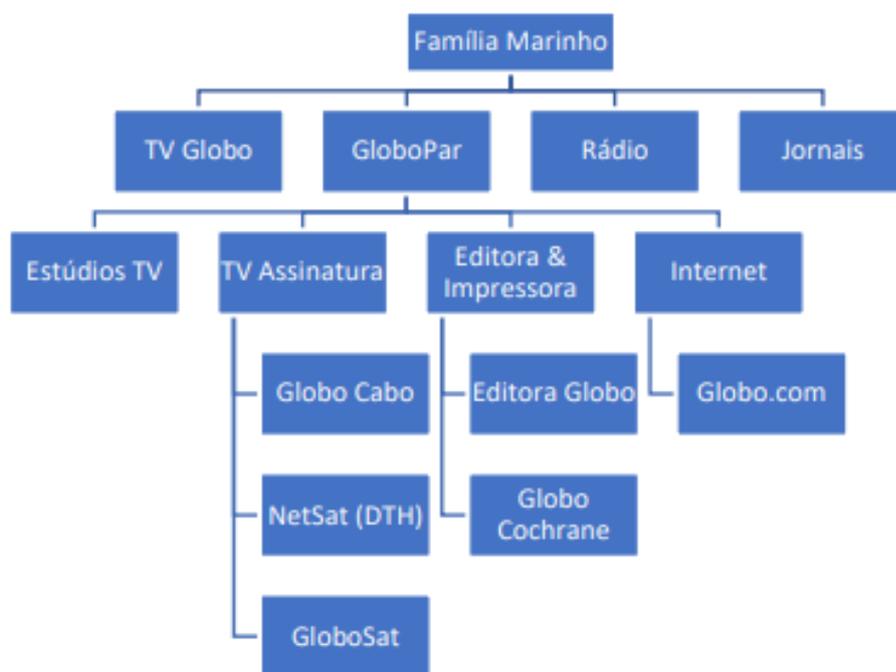
Por meio da televisão aberta e sua cadeia nacional, o Grupo Globo mantinha (e ainda o faz atualmente) as empresas de rádio, filme, música, jornalismo, de produtos impressos como revistas, livros e jornais. Por exemplo, as atrações musicais dos programas de auditórios, eram as mais tocados nas emissoras de rádio, conseqüentemente ampliavam as vendas dos discos e discos compactos (*cds*) nos primeiros anos das décadas de 2000.

A criação do Globo.com foi motivada pela integração dos conteúdos e para colocar a empresa na bolsa de valores para aproveitar a tendência do crescimento das empresas pertencentes à cadeia de produção de valor da economia digital.

Outros produtos foram lançados nos primeiros anos da década de 2000, como o site *globoesporte.com*; o portal de notícias, G1, a revista digital Globo Mais e o portal de entretenimento *GShow*. Além desses produtos digitais, estabeleceu negócios através de *joint venture* entre a Editora Globo e a empresa *Condé Nast Publications* e lançou o tabloide *Expresso*, distribuído somente na região metropolitana do Rio de Janeiro.

No organograma apresentado em 2005 por Brittos e Bolaño (2005, p. 334), o Globo.com consta dentro da área de internet e a Globopar, como mais uma empresa da família Marinho. Os estúdios também constam como uma unidade organizativa, como é possível conferir:

Figura 19 - Fluxograma do grupo Globo em 2005



Fonte: Brittos e Bolaño (2005, p. 334)

A transformação da produção, circulação, consumo e recepção dos produtos culturais é acentuada após a inovação do *Google* e do *Facebook* com o uso dos dados como componentes inovadores na publicidade. Após a crise do capital de 2008, como vimos na seção específica sobre o tema, a plataformização da produção se estrutura como uma saída para a contínua produção de mais valor ao capital.

Em seu estatuto social, a empresa está nomeada como “Globo Comunicação e Participações S.A. (“Companhia”) é uma sociedade anônima fechada que se rege pelo Estatuto Social e pelas disposições legais que lhe forem aplicáveis” (Globo, sem data). Sociedade

anônima fechada significa que um grupo menor controla as ações e é inserido dentro de outros espaços de decisão e governança, como o conselho de Administração e a plenária de acionistas.

É preciso aqui fazer uma breve apresentação sobre três aspectos que chamam a atenção sobre a sociedade anônima, de acordo com Baran e Sweezy (1978). O primeiro é sobre como o controle da administração é realizado pelos diretores e os funcionários executivos, mas principalmente “nas mãos do pessoal interno, dos que se dedicam todo tempo à empresa e cujos interesses e carreiras estão ligados ao destino dela.” (Baran, Sweezy, 1988, p. 26). Conseqüentemente, temos o segundo aspecto, visto que esses administradores e gestores “recrutam, treinam e promovem seus sucessores” (Ibid., Ibid.) e, o terceiro é que “cada empresa visa atingir, e normalmente, atinge, a independência financeira através de fundos” disponíveis pela administração.

Essas características da sociedade anônima são relevantes para compreendermos o processo de governança na Globo e a formação do seu quadro profissional. O “pessoal interno” da Globo que dependem da empresa para prosseguir com a sua carreira firmam o compromisso de estar sempre à disposição, preparado para defender e desenvolver a empresa que é símbolo nacional, como ela mesmo se anuncia no *LinkedIn*.

Voltando à organização da Globo, em 2013 foi anunciada uma nova fase organizativa com base em três eixos: conteúdos, negócios e gestão (Martins, 2018, p. 318). Isso, no contexto da criação da *Netflix* e do *YouTube* (que contém programação ao vivo) e é concorrente direto da emissora.

A nova etapa foi anunciada por carta do presidente da então Organizações Globo, Roberto Irineu Marinho e apontava que o Conselho de Administração passaria a ter centralidade na gestão das empresas Globo.

Criado há três anos, o atual Conselho de Administração é composto por João Roberto Marinho, José Roberto Marinho, Jorge Nóbrega e Pedro Carvalho, e é presidido por mim. Na nova Governança das Organizações Globo, o Conselho de Administração, agora reformulado, ocupará o papel maior na gestão das empresas, sendo seus membros indicados pela Assembleia dos Acionistas, com mandato de três anos. (Globo, 2012)

O presidente do Conselho é diferente da presidência do grupo Globo que tem em sua estrutura de governança: áreas, diretores gerais, diretores de centrais e executivos.

Ademais, a ampliação do papel do Conselho teve, nessa fase, a área de conteúdo reorganizada, por exemplo, como a Globo Filme que foi incorporada pela área de entretenimentos, e a integração das diretorias de programação e análise do controle de qualidade. A área comercial também contou com a integração da direção de negócios e comercializadora de TV. De acordo com Martins (2018, p. 318), “o grupo divulgou que o

objetivo da reorganização era o de investir mais em produção de conteúdo para a televisão, tanto aberta quanto fechada, bem como para novas plataformas.”

Após três anos dessa reorganização, em 2015, a Globo lançou a Globo Play (em 2017 passou a ser Globoplay) como um local de arquivo para a programação. Conforme seu desenvolvimento prosseguia, a plataforma de *streaming* aumentava a sua relevância no centro da estratégia de transformação da empresa.

Figura 20 - Organograma de 2017 do Grupo Globo



Fonte: Grupo Globo

Em 2017, pela primeira vez, o Grupo Globo passou a ter na presidência um executivo não pertencente à família Marinho. Jorge Nóbrega foi nomeado como presidente executivo para transformar as empresas Globo em uma única empresa com o projeto chamado “UmaSóGlobo” e a fase *mediatech* da empresa.⁶⁴

As empresas Globo, Globosat, Som Livre, Globo.com e Globoplay foram reunidas em uma única empresa, a Globo, sob gestão a DGCorp (Direção Geral Corporativa). Nesse processo o Globo.com deixou de ser uma empresa e passou a ser um site da companhia.

Além de agregar as empresas, o programa de reestruturação produtiva “UmaSóGlobo” sintetiza a integração dos dados dos usuários de todas as empresas e seus respectivos produtos. O núcleo da estratégia é ter relação direta com o consumidor⁶⁵, ou seja, a própria Globo estabelece relação com o seu público sem intermediários. No ambiente de comércio e transações comerciais eletrônicas é necessário haver plataformas para mediar entre dois grupos ou mais,

⁶⁴ Ver mais no capítulo 3 desta tese.

⁶⁵ Chamada pela literatura de negócios como *D2C*, *direct to consumer*,

pois, somente através da estrutura plataformizada é que se torna capaz a geração e todo ciclo dos dados dos usuários finais.

Esta transformação da Globo é um marco da plataformização da empresa. Sendo orientada pelo processo de datificação, toda organização e governança acompanham a lógica trilhada pelos dados no fluxo da empresa. A plataformização incidiu em modelos e processos operacionais que, dependentes do cruzamento e coleta de informações, também são processos comunicacionais, visto que são “relações estabelecidas por meio das linguagens verbal e não-verbal, pelos signos, pelos hábitos e performances em um meio cultural.” (Figaro, 2008, p. 32)

A partir dessa reestruturação, a Globo passou a ter uma diretoria de produtos digitais como estratégia de relação direta com o usuário final. Como “esse campo, o do relacionamento direto com o consumidor, exige novas competências da empresa” (Rosa, 2019), a empresa alterou seu organograma de maneira completamente distinta das outras reformulações.

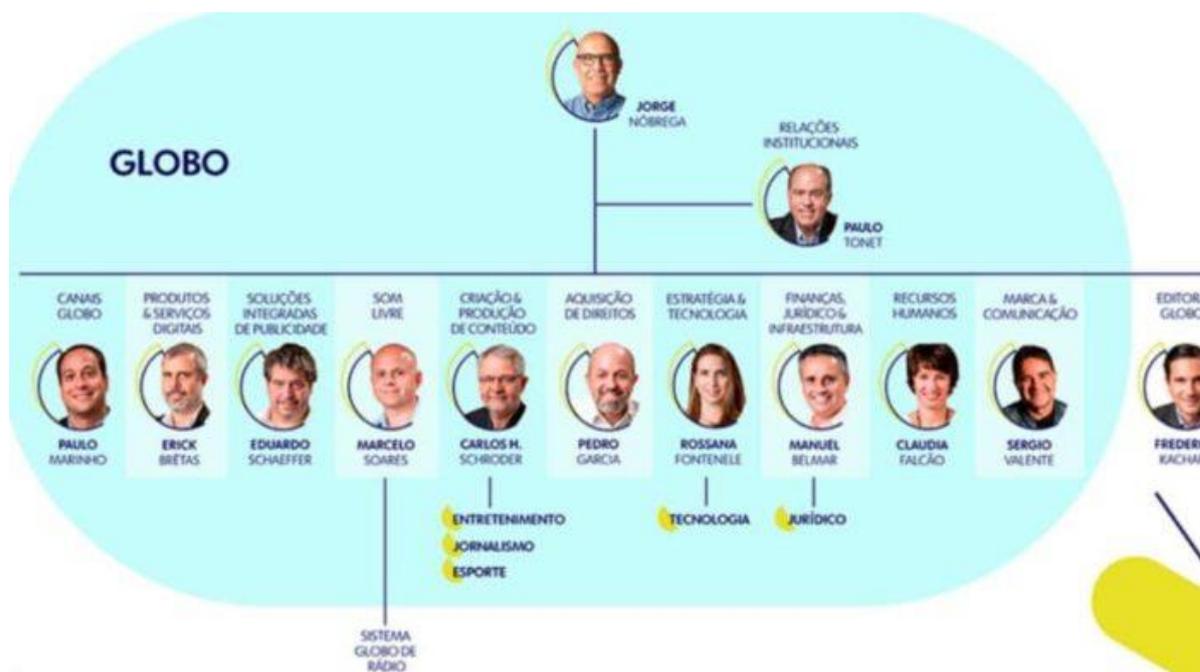
Até a unificação das empresas, as mudanças organizativas aconteciam lentamente, como podemos comparar os organogramas acima apresentados. Cada empresa fazia a sua gestão completa, desde a concepção da produção até o consumo.

Esse cenário foi profundamente modificado com a plataformização. Ao invés de diretorias rígidas e verticalizadas, a Globo passou a conferir centralidade para as áreas que conectam outras áreas. De acordo com o presidente do Grupo Globo ao anunciar a unificação, “com a nova estrutura, todo mundo passa a depender de todo mundo. É uma maneira mais moderna e ágil de trabalhar.” (Ibid., ibid.).

A modernidade e agilidade advêm do aprofundamento do toyotismo nesta fase atual da plataformização da empresa de comunicação, discussão que faremos adiante.

A verticalidade da lógica de comando da empresa presente em outras reestruturações foi trocada pela aparente relação horizontal entre novas áreas, como podemos conferir no organograma apresentado em 2019 que contém grandes áreas como: centro de resultados; operações *core*; gestão corporativa e a Editora Globo.

Figura 21 - Organograma Globo 2019 – Marco da plataformização da empresa



Fonte: Globo (2019)

- 1) Centro de resultados:
 - a) Com a mudança na gestão da empresa, foi criada a diretoria de produtos e serviços digitais, onde está alocada a Globoplay, outros produtos e serviços que têm, entre seus objetivos, a relação com o consumidor final. A área tinha como desafio “remunerar o investimento digital da empresa por meio da maximização da equação de receitas de assinatura e de publicidade. Tudo isso alimentado por uma conexão constante, baseada em dados dos usuários” (Divulgação Globo, 2019).
 - b) A área “canais Globo” foi gerada para agregar os canais com fluxos lineares como a TV Globo e os canais de TV paga. Além disso, ficou responsável pela gestão da programação linear.
 - c) A publicidade foi totalmente integrada na diretoria de Soluções Integradas de Publicidade que agrega as vendas de publicidade nos canais lineares e nos digitais. Dentro da área estão também o relacionamento com os clientes, marcas e agências de publicidade.
- 2) A Som Livre se manteve como uma unidade de negócio específica dentro da grande área de centro de resultados até 2021 quando foi vendida para Sony Music por R\$ 1,43 bilhão (um bilhão e quatrocentos e trinta milhões). No anúncio da venda, o presidente da empresa alegou que o novo formato D2C (direto ao consumidor) foi a principal justificativa. "A música continua muito importante no portfólio da Globo,

mas acreditamos que é um bom momento para sairmos do negócio tradicional de gravadora e nos concentrarmos na estratégia D2C”, apresentou o então presidente do Grupo. (Andrade, 2021)

3) Operações *Core*

A grande área reuniu as unidades que constituem o coração da produção e dos lucros do Grupo Globo ou unidade vital para o futuro da empresa no processo de plataformação.

- a) A área criação e produção de conteúdo envolve as áreas de entretenimento, jornalismo e esporte. É o pilar dos negócios, pois o produto principal da empresa são os conteúdos com o “padrão Globo de qualidade”. Tem articulação com os canais lineares e digitais e é responsável por “atrair, desenvolver e gerir os talentos artísticos e jornalísticos da empresa” (Globo, 2019)
- b) A diretoria de aquisição de direitos é quem negocia, compra e faz a gestão de direitos relacionados aos produtos de audiovisual, principalmente em esportes e entretenimento. O direito autoral é um ativo importante que tem mudado a cadeia de produção cultural “independente”, tornando a refém das plataformas de *streaming*.
- c) A tecnologia também está no coração da empresa. No anúncio de reestruturação é esta diretoria a grande responsável por transformar a empresa em *mediatech* e na busca de soluções para os negócios na fase da datificação, “serviços de produção e distribuição de conteúdo, de desenvolvimento de produtos digitais, de gestão de dados e infraestrutura.

4) Gestão Corporativa

A gestão e governança de uma empresa que está em meio à sua unificação e, conseqüente, plataformação é mais complexa porque precisa gerir a empresa em momento de mudança cujas lógicas de produção se dão com transversalidade, com equipes que atuam e se formam conforme os projetos que vão se desenvolver. A área de gestão corporativa é acompanhada pela presidência da empresa.

Com um quadro profissional que antes era organizado no fluxograma completo de uma empresa específica, mas agora passa ser adotado para todas as empresas com a reorganização das unidades e núcleos de produção. Sob essa grande área estão:

- a) A área de Estratégia e Tecnologia dirige o programa “UmaSóGlobo” e tem a missão de “construir a visão de longo prazo da empresa e garantir o alinhamento estratégico das diversas áreas” (Globo, 2019).
- b) Marca & Comunicação foi anunciada como a área que zela pela imagem do Grupo Globo, além de oferecer “serviços criativos de comunicação e assessoria de

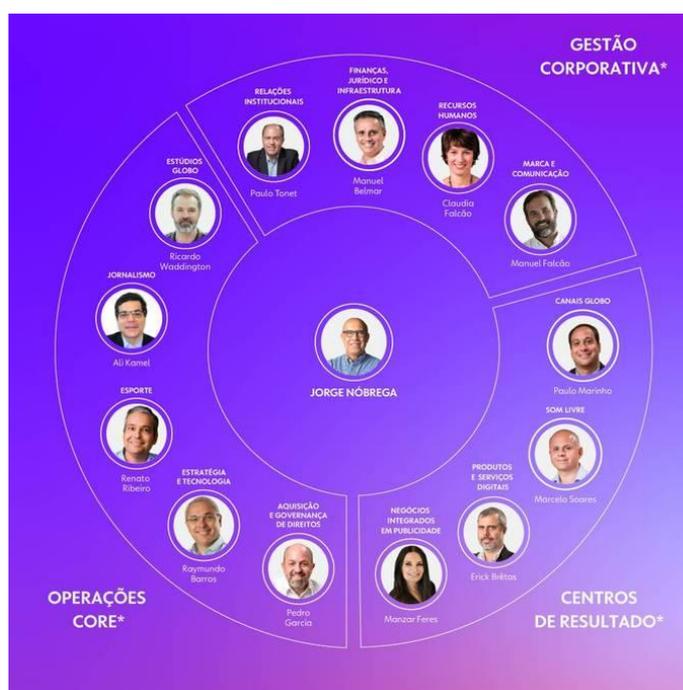
imprensa”. As atividades relacionadas à pesquisa também fazem parte das atribuições da diretoria.

- c) Finanças, Jurídico & Infraestrutura é responsável pelo acompanhamento jurídico do Grupo Globo e pela gestão das áreas de finanças e infraestrutura da empresa.
 - d) Recursos Humanos foi anunciada com a diretoria responsável por fazer toda a gestão de pessoas da empresa, de maneira unificada.
 - e) Relações Institucionais foi apresentada como a diretoria que representa a empresa em relações governamentais e regulatórias para dentro e fora da empresa. Respondia diretamente ao presidente do Grupo Globo.
- 5) Editora Globo

No processo de reestruturação a Editora Globo se manteve como uma unidade independente e responde diretamente à presidência. Como seus produtos são impressos, requer o uso de processos industriais como parques gráficos e distribuição em distintos pontos de venda.

Essa reorganização da empresa foi consolidada como as balizas da nova fase da gestão da Globo como *mediatech*. Ao invés dos retângulos e suas linhas verticais, o novo organograma foi apresentado com uma circunferência que representa o conjunto do Grupo Globo.

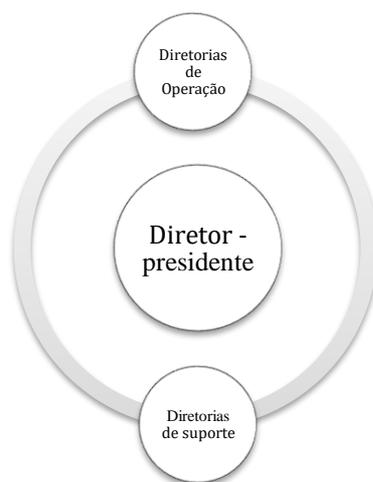
Figura 22 - Organograma 2021 – A gestão da Globo como mediatech



Fonte: Globo (2019)

No Estatuto social do Grupo Globo Comunicação e Participações S.A., a sistematização das diretorias é conformada por: diretor-presidente, diretorias de operação (formado pela diretoria de canais; diretoria de produtos e serviços digitais; diretoria de mídias fonográficas; diretoria de criação e produção de conteúdo de entretenimento; diretoria de estratégia e tecnologia; diretoria de negócios integrados de publicidade e a diretoria de aquisição de direitos) e as diretorias de suporte (que inclui as Diretorias de Finanças, Jurídico e Infraestrutura e a diretoria de recursos humanos).

Figura 23 - Organograma diretorias do Grupo Globo (2024)



Fonte: Elaboração própria (2024) com base no Estatuto Social da Globo (2023)

Além de agrupar as setes diretorias na categoria “operação”, diferente da divisão apresentada no organograma de 2019, a diretoria de mídias fonográficas consta como uma novidade na organização e tem como atribuição:

A comercialização e a edição de conteúdo musical, incluindo a distribuição de conteúdo musical, de áudio e audiovisual, através de meios físico ou digital; promoção e venda de trilhas sonoras relacionadas a programas e conteúdos produzidos pela Companhia e/ou suas coligadas; contratação e gestão de artistas e catálogos musicais; atuação em outras linhas de negócio relacionadas a música, tais como concertos ao vivo e festivais de música, explorando direitos negociados com os artistas contratados. (Estatuto Social Globo Comunicação e Participações S.A., 2023)

Outra mudança é a diretoria de suportes que não foi apresentada no organograma de 2019 e reúne a diretoria de aquisição de direitos (que estava em operações *core*) e a diretoria de finanças, jurídico e infraestrutura (que constava em gestão corporativa).

A transfiguração da gestão do Grupo Globo o reposiciona como uma empresa que contém um *portfólio*, uma apresentação única de seus produtos, entre eles os dados dos usuários coletados. Na prática, a Globo ampliou os espaços e as possibilidades de fazer negócios, como o Entrevistado 1, da Gerência de Negócios, exemplifica:

Hoje, a Globo se posiciona com portfólio único, as áreas convergem melhor a forma de bolar produtos, a forma de se relacionar com o mercado, isso também foi outra coisa que mudou muito. Por exemplo, [...] uma negociação da Globo com a Claro, que antes era GloboSat como programadora, vendendo conteúdo para Claro e, depois, comercializa como plano de TV por assinatura. [Essa] era uma negociação da Globo Sat, que era uma das empresas do grupo. Hoje, é uma negociação que envolve até a Globoplay, por exemplo. É um exemplo prático desse movimento de uma só Globo de fato. (informação verbal, Entrevistado 1, 2023)

Afora, a unificação das empresas de comunicação, produção de conteúdo e entretenimento e bens culturais, o Grupo Globo investiu como sócio minoritário em empresas menores como a Enjoei, *Órama*, *Magic Leap*, *Vice Media*, Bom pra Crédito, *Tech.Fit*, *Buser* e uma *joint-venture* com a *Stone*. Ademais, o site de anúncios imobiliários Zap foi fundido com o Viva Real e é a maior empresa do gênero na América Latina.

Entre a diversificação de investimentos estão as empresas de publicidade digital, realidade virtual, conteúdo licenciado e também da área de finanças e tecnologia. No caso da *Stone*, a estratégia tem como público alvo trabalhadores informais e por conta própria com acesso a meios de pagamentos, contas digitais e oferta de crédito.

O Grupo Globo segue a lógica de outras empresas da área de comunicação e da financeirização com a compra de ações de empresas que podem crescer, apresentam novos produtos em áreas necessárias para o futuro e representam a possibilidade de acumulação de valor.

Figura 24 - Empresas do Grupo Globo



Fonte: História Globo.com (2024)

O Grupo Globo se apresenta em seu site oficial formado por Globo, Editora Globo, Sistema Globo de Rádio, Globo *Ventures* e Fundação Roberto Marinho.

Em toda a sua cadeia específica, o grupo Globo se relaciona com empresas internacionais do entretenimento como a *Disney*, que é comercializada e faz parte do catálogo

de produtos dentro do Globoplay; com as empresas que fornecem os sistemas de *smart tv* (*Roku*⁶⁶, *Chromecast* – da *Google*, *Samsung*, entre outras) com as empresas de telefonia, onde hospeda camadas infraestruturais de acesso aos conteúdos, com empresas de tecnologia e gestão como a *Palantir* e *Accenture*, com as plataformas estruturais (acordo com a *Google*), hospedagem nas lojas de aplicativos – *Android*, *Ios*, com as empresas de *softwares*, *hardwares*, com fundações voltadas à capacitação profissional, empresas de outras áreas que servem para diálogo sobre gestão, fundações de ensino de media, universidades, observatórios e laboratórios de pesquisa, produtoras independentes, rede de afiliadas, fornecedores de estrutura etc. Do mesmo modo, com trabalhadores e trabalhadoras imbricadas nessa cadeia de produção de valor.

5.1 Duas empresas chaves na plataformização da Globo

Entre estes tipos de empresas, é necessário fazer um adendo sobre duas que foram vitais para a plataformização da Globo e para a gestão datificada: a *Palantir* e *Accenture*

Fundada em 2003, a *Palantir*⁶⁷ é uma empresa de tecnologia que mantém relações com os governos nos Estados Unidos com a prestação de serviços de análise de dados para agências de defesa e inteligência do país. O principal investidor na criação da empresa foi a *In-Q-Tel*, ligado à *CIA* (Serviço de Inteligência norte-americano) e que destina recursos para empresas que possuem uma linha avançada de tecnologia de informação. Ela tem duas áreas principais, uma destinada a outros governos (só fazem relações comerciais com países alinhados aos EUA) e outra para empresas, como é o caso do Grupo Globo.

É atribuída a *Palantir* o êxito na busca por pessoas que os Estados Unidos declaram como terroristas e o fornecimento de informações sobre os imigrantes ilegais em território norte-americano. Além desses “casos de sucesso”, a empresa foi contratada pelo departamento de inteligência do Reino Unido para fazer ciberespionagem e, através das informações obtidas, auxiliar o controle de Covid-19. Entre os dados coletados, “é possível abusos no uso de informações sensíveis – que contemplam desde dados de carteiras de motoristas a resultados de saúde.” (Tecnoblog, 2021).

Para as empresas ela fornece *softwares* e serviços de mineração de dados destinados a um grande volume de informações. “A empresa conta com engenheiros que mesclam todas as

⁶⁶ Sistema de smart TVs e media centers.

⁶⁷ O nome faz referência ao *palantír* do filme “O Senhor dos Anéis”, de J.R.R. Tolkien (são artefatos mágicos que mostram o que está acontecendo em lugares distantes tanto quanto ao espaço e ao tempo). Foi criada em 2003 a partir da ideia de usar softwares de reconhecimento de fraudes do *PayPal* para desenvolver sistemas de coleta e tratamento de dados contra o “terrorismo”.

informações obtidas nos mais diversos formatos em uma única plataforma de forma incrivelmente rápida e eficiente.” (Ibid., Ibid.).

Entre os produtos estão a *Palantir Gotham*, que é classificada como um “sistema operacional para tomadas de decisões globais” (*Palantir*, 2022), direcionado para o combate ao terrorismo (Vest, 2022), *Palantir Foundry*, descrito como um “sistema operacional para empresas modernas” (*Palantir*, 2024) e *Palantir Apollo*, um software de serviço que “funciona como um serviço de entrega contínua” para os dois sistemas e possibilita a adoção de “múltiplas plataformas de cloud (nuvem) tanto públicas, quanto privadas, como parte da infraestrutura própria delas” (Ibid., *ibid.*).

Contudo, o que torna capaz os produtos acima é a produção dos dados. Na verdade, o principal produto da *Palantir* são plataformas que trabalham os dados de variadas maneiras e objetivos. Ela integra milhares de bancos de dados, sistematiza, cruza, trabalha os dados semanticamente, expõe os resultados de maneira gráfica, representada e analítica, informações e conhecimentos para subsidiar decisões e intencionalidade do dado através de desenvolvimento de tecnologia, inteligência artificial e *machine learning* (aprendizado de máquina). As duas atividades necessitam de força de trabalho seja na captura ou no nível da gestão e implementação das decisões.

Em seu site, a empresa que dispõe de uma “cadeia de ferramentas de desenvolvedor que revela todo o poder dos dados semânticos [...]”, (*Palantir*, 2024). A partir da perspectiva da modelagem semântica⁶⁸ da ciência da informação, os dados semânticos são estruturados para agregar significado para outros dados através das relações estabelecidas entre eles.

Com toda estrutura, método e conhecimento que possui ao atuar com inúmeros bancos de dados públicos e privados, fica nítido que esse conjunto de informações está a serviço de uma política deliberada de vigilância. A junção dos dados que a empresa manuseia e opera é o que a torna eficiente no combate ao terrorismo, do mesmo modo que pode ser para outras finalidades.

Os serviços prestados pela *Palantir* e outras empresas que governam a cadeia de valor de produção dos dados demonstram a importância do conceito Estado/nação no cenário em que

⁶⁸ De acordo com Moraes (2010, p. 2) “modelos semânticos têm como objetivo a representação de determinada parte do mundo real, sendo assim, o que se busca é que o modelo produzido traduza de maneira mais próxima possível os objetos que ele representa. Segundo Date, a modelagem semântica é uma classificação apropriada para a atividade de representar o sentido e são caracterizadas por: (i) identificação de um conjunto de conceitos semânticos que parecem úteis ao se falar do mundo real; (ii) determinação de um conjunto de objetos simbólicos (formais) correspondentes para representarem aqueles conceitos semânticos; (iii) determinação de um conjunto de regras de integridade ao lado dos objetos simbólicos; (iv) desenvolvimento de um conjunto de operadores para a manipulação daqueles objetos simbólicos.”

estão inseridas as grandes concentradoras de bancos de dados e infraestrutura que acumulam dados a nível mundial. As empresas de plataformas contribuem com o Estado norte-americano através da infraestrutura e com informações extraídas por processos datificados. Isto é,

Já a *Accenture* foi a empresa responsável pela reestruturação organizacional do Grupo Globo. A empresa foi contratada para conduzir a fase *mediatech* e enxugar a estrutura. Entre os produtos que ofertam estão serviços de consultoria, ferramentas de gestão para fusões e aquisições, de dados e análise, estratégias de negócios, inteligência para gerenciamento de cadeia de suprimentos, infraestrutura para trabalho em nuvem, modelos de operação, entre outros apontados na apresentação da empresa (*Accenture, 2024*). Entre as indústrias que atende está de comunicações e mídia, mas tem contratos com mercado de capitais, área de saúde, varejo, serviços públicos, recursos naturais etc.

O diagnóstico que a *Accenture* fez do Grupo Globo foi que:

[...] apesar de seu tamanho e sucesso, a Globo havia sido estruturada como uma empresa de mídia local em vez de um *player* digital global. Sua organização como um grande Grupo significava que seus negócios, às vezes, competiam entre si por audiência e publicidade, enquanto operações em silos impediam que funções como TI, recursos humanos e vendas de anúncios colaborassem efetivamente. (*Accenture, 2022*)

A reorganização da produção e gestão além de criar novas diretorias e unidades, mudou a forma de relacionamento entre eles no que a *Accenture* denomina como “novo modelo de serviço compartilhado que simplificou as operações da Globo em agilidade e velocidade” (*Ibid., Ibid.*). Outras mudanças foram: o desenvolvimento das atividades, gerenciamento e controle do trabalho através da nuvem com o uso de plataformas e *softwares*, inclusive alterando a cadeia de fornecimento de produção de conteúdo, e a implementação de novos recursos como na área de relacionamento com o cliente, feito com a empresa *Salesforce*⁶⁹.

Ao exibir casos de sucesso, a empresa anunciou que “a transformação digital foi acompanhada por mudança organizacional para criação de uma nova unidade de negócio de OTT, além da estruturação de nova arquitetura de processos e sistemas liderada pela globo.com.” (*Salesforce, 2024*). Essas inovações foram lideradas pela implementação na Globoplay como o foco nos dados dos usuários com a finalidade de personalizar os conteúdos, e a mudança de foco para jornada de marketing digital de consumo e perfil do usuário, “o que colabora para o aumento do tempo dedicado aos *VOD* e do volume de aquisição de serviços por assinatura digital.” (*Salesforce, 2024*)

⁶⁹ De acordo com a sua apresentação em seu site: “A *Salesforce* é uma empresa de softwares que foca na solução de gerenciamento de relacionamento para aproximar empresas e pessoas. É uma plataforma de CRM integrada que oferece a todos os departamentos uma visão única e compartilhada de cada cliente” (*Salesforce, 2024*)

A reestruturação da Globo passou a contar com *hubs*, ou seja, um ponto de concentração que conecta outras áreas da empresa e reorganiza os processos de gestão e produção, além de conferir escalabilidade e dinamização na tomada de decisões de negócios da empresa. “Com negócios e tecnologia lado a lado, o hub de inovação pretende ser a “fábrica” de onde se originam todos os produtos digitais em um modelo *data-driven*, a saber, orientado por dados.” (Accenture, 2022).

O *hub* digital faz parte da área de estratégia e tecnologia e é uma das unidades que liderou a transformação da Globo em empresa *D2C* (direto ao consumidor). É o espaço onde é realizada a gestão de dados e desenvolvimento de produtos digitais feitos com “variedade de tecnologias e linguagens.” (LinkedIn, 2023)

Evidentemente outras empresas prestam serviços ou contam com seus produtos na cadeia de produção de valor, principalmente aquelas que possuem métodos científicos e estruturas que privilegiam as plataformas em nuvem e os bancos de dados, mas essas duas foram essenciais à reestruturação conforme o modo de plataformação das empresas norte-americanas de comunicação, mídia e entretenimento. Perseguir esse modelo não é uma ação somente desses tempos atuais, mas sim evidência que, durante toda a trajetória das empresas Globo, elas costumemente miram na indústria estadunidense para construir o seu negócio.

A apresentação da criação das suas empresas, produtos e outros marcos que determinam a Globo é atualmente, como as relações comerciais com grupos estrangeiros ou datas de regulamentação pública, apoiam a compreensão da evolução do monopólio da família Marinho. Vejamos a linha do tempo com datas relevantes para a nossa pesquisa:

Linha do tempo da Globo Comunicação e Participações S/A

- 1925 – Lançamento do jornal O Globo
- 1944 – Inauguração da Rádio Globo
- 1952 – Criação da Rio Gráfica e Editora
- 1957 - Rádio Globo recebe concessão do canal 4, do Rio de Janeiro
- 1965 – Inauguração da TV Globo
- 1965 – Globo compra a TV Paulista, que viria ser depois a Globo São Paulo
- 1968 – Inauguração da TV Globo Minas
- 1969 – Primeira exibição em rede do Jornal Nacional
- 1969 – Criação da Som Livre
- 1965 a 1970 – TV Globo começa implantar processos tecnológicos
- 1971 – Instalação da TV Globo Brasília
- 1972 – Inauguração TV Globo Recife
- 1975 – Globo consolida o conceito de rede com a exibição simultânea da programação
- 1976 – A Globo começa a exportar produtos com a novela Bem-Amado
- 1977 – Criação da Fundação Roberto Marinho
- 1985 – Globo compra a TV europeia *Telemontecarlo*

1985 – Sociedade na *Vicom* (empresa de serviços de telecomunicações corporativas)
1986- Família Marinho se torna sócia da NEC (fornecedora da Embratel)
1990 – Crise de audiência na Globo
1991 – Inauguração da CBN
1991 – Criação da *Globosat*
1992 – Lançamento da Sociedade Independente de Comunicação, primeiro canal de televisão privado de Portugal o qual a Globo deteve 15%
1993 – Criação da *Net Brasil*, primeira operadora múltipla com a oferta de sistemas de TV por assinatura, internet e telefonia
1994 – Primeira vez que a Globo disponibiliza vídeos para celulares durante a Copa do Mundo de Futebol
1995 – Inauguração do primeiro estúdio de produção – Projac
1995 – Lei da TV a cabo
1996 – Globo se associa a *Ruper Murdoch* para formar a empresa Sky de Tv por assinatura
1996 – Lançamento do Globo *On-line* (versão do jornal O Globo na internet)
1996 – Lançamento do IPCTV, canal da Globo no Japão
1996 – Lançamento da *GloboNews*, primeiro canal de notícias 24 da televisão brasileira
1996 – Início dos leilões de banda B da Telebrás que a Globo participou
1997 – Aprovação da Lei Geral de Telecomunicações e criação da Anatel
1997 – Globo em parceria com a Portugal Telecom e Bradesco passa a distribuir serviços de telefonia por satélite ICO no Brasil
1997 – Estreia do Canal Futura
1998 – Nova estruturação na gestão das empresas Globo
1998 – Criação da Infoglobo, empresa responsável pelos jornais e pela Agência O Globo
1998 – Lançamento do jornal Extra e da revista Época
1998 – Criação da Globo Filmes
1998 – Inauguração do complexo industrial de impressão do Infoglobo
1998 – Privatização do Sistema Telebrás
1999 – Estreia da Globo Internacional
1999- Central Globo de Informática desenvolve o portal Globo.com
1999 – *Microsoft* se torna sócia da Globo Cabo
1999 – Anatel anuncia a regulamentação do acesso à internet no Brasil e separa o prestador de conteúdo e serviço do prestador de infraestrutura
2000 – Lançamento do Globo.com
2000 – Lançamento do jornal Valor Econômico
2000 - Lançamento comercial do serviço de acesso da Globo Cabo (Virtua)
2000 – Ações da Globo atingem alta com o valor de 25 dólares na *NASDAQ*
2000 – Globo compra 100% das ações do grupo RBS, do sul do país
2001 – Agregação dos portais de notícia no subportal Globonews
2001 – Criação da Globo Livros
2001 – Globo compra o portal Planeta Móvel, atual Zap e Viva Real
2001 – Compra do Diário Popular
2001 – Acordo entre a Globo e a Endemol, produtora de conteúdo ligada à empresa Telefônica
2001 – Acordo com a rede Telemundo para a produção de novelas em espanhol
2001 – Parceria com a Telecom Itália para prover conteúdo para celular Timnet.com
2002 – Globo declara moratória, renegocia dívidas e reestrutura a empresa com foco em produção e programação de conteúdos
2002 – Estreia do Big Brother Brasil
2002 – Globo deixa o controle da operação de TV paga por satélite Sky

2002 – Criação do GloboNews Interativo
 2005 – Lançamento do globoesporte.com e do Cartola FC
 2006 – Lançamento do jornal Expresso no Rio de Janeiro
 2006 – Lançamento do G1
 2007 – Canal internacional da Globo estreia em Portugal
 2007 – Início das transmissões digitais no Brasil
 2011 – Lançamento dos Princípios editoriais e valores da empresa
 2012 – Lançamento da primeira revista digital de notícias para tablet
 2013 – Lançamento do site Acervo e o site de Memória O Globo
 2013 – Lançamento do *GShow*, portal de programas de entretenimento
 2013 – A marca Globo é contestada durante a cobertura das manifestações de junho de 2013
 2014 – As Organizações Globo passam a ser Grupo Globo que divulga o documento “Essência Globo” com a visão, missão e princípios do Grupo
 2015 – Grupo Globo estabelece diretrizes e normas de conduta
 2015 – Infoglobo e Editora Globo unificam a direção geral
 2015 – Lançamento do Globoplay
 2016 – Globosat lança a VIU Hub, unidade de negócios dedicada à produção de conteúdo audiovisual digital para redes sociais e plataformas *on-line*
 2017 – Lançamento do aplicativo Globo Mais
 2017 – Jorge Nóbrega assume a presidência executiva do Grupo Globo
 2018 – Lançamento do programa Uma Só Globo
 2019 – Inauguração de três novos estúdios de produção, o Módulo de Gravação 4
 2019 – Criação da Globo Ventures, empresa de investimentos do Grupo Globo
 2021 – Lançamento de movimento editorial do Grupo pela sustentabilidade
 2022 – Sai Jorge Nóbrega, entra João Roberto Marinho na presidência do Grupo
 2022 – Lançamento do Movimento LED – Luz na Educação
 2002 – Lançamento do projeto Prática ESG (Environmental, Social and Governance)
 2022 – Globo adere ao Pacto Global da ONU

Fonte: Elaboração própria com informações de Possebon (2002), Globo (2023)

Como podemos inferir, conforme avança o desenvolvimento das forças produtivas, da tecnologia e do conhecimento capaz de fazer com que o sistema de produção capitalista seja mais rentável e lucrativo, empresas que vendem bens simbólicos e culturais, como o Grupo Globo, se adequam e aperfeiçoam a sua forma de organização e produção de valor.

Assim o faz com a transição para *mediatech* e com adoção do modo de produção das plataformas ditado pelas maiores empresas monopolistas que organizam a cadeia de produção que têm no centro o processo de datificação, como podemos conferir a seguir.

5.2 O uso de dados na Globo

Em 1969, ano da primeira exibição do Jornal Nacional, foi também o marco da criação da Central Globo de Comercialização, responsável pelas proposições dos formatos de anúncios. Assim como esse “centro”, que pressupõe a reunião de profissionais, processos, informações e metodologias e insumos sobre publicidade, a Globo passou a criar outros como a Central Globo

de Engenharia, na década de 70, a criação de Departamento de Pesquisa, a Diretoria Geral de Jornalismo em 1971, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Computação Gráfica em 1978 e outras estruturas organizativas específicas e integrantes da produção de conteúdo e programação do carro chefe do Grupo, a televisão aberta.

As pesquisas e a produção de conhecimento direcionados aos processos e produtos que a TV Globo necessitava faz parte da construção história da emissora. Além das análises das pesquisas, as unidades que produzem insumos e informações sempre forneceram dados para as tomadas de decisões enquanto negócio. Como podemos apontar através da fala:

[...] a gente já sempre usava muita pesquisa, né? Só que a diferença era em papel, era tudo ali bonitinho né? Marcado em formulários, mas a gente já usava dados, né? Mas hoje a proporção de dados que a gente tem é infinitamente maior, a capacidade de processamento infinitamente maior e a tudo que a gente pode fazer com dados é muito maior então nessa estratégia de ser *mediatech* (Globotechcast, episódio 49, 2023, 03min58s)

Não é apenas o volume de dado que é diferente, mas o valor do dado para toda a economia de plataforma e a sua centralidade nos negócios. O processo de coleta, tratamento, as ferramentas utilizadas, as perguntas e inferências respondidas através dos dados, assim como o seu o papel no consumo, publicidade, produção e distribuição dos conteúdos também são diferenciados do uso das pesquisas e informações em outros momentos do Grupo Globo.

Tanto é diferente que toda a empresa é governada e organizada pela datificação da produção, consumo e distribuição que necessita de outras infraestruturas que não eram exigidas outrora. A unificação das empresas Globo é prova e contorno da sequência de mudanças impostas pela plataformização do negócio.

Entretanto, ter experiência e compreender o valor da informação para tomadas de decisões podem ter conferido o ineditismo de ser o primeiro grupo de comunicação e mídia a adotar a prescrição das atividades da plataformização ou mesmo no lançamento da primeira plataforma de *streaming* Globoplay brasileira.

Como vimos acima, a consultoria e contratos com a *Accenture* e *Palantir* contribuíram com o início da reestruturação da empresa por meio de *softwares*, plataformas de nuvem, desenvolvimento de estratégias com foco no modelo de negócio *D2C*. Os primeiros passos foram dados com esse tipo de apoio.

O primeiro passo foi contar com um programa que pudesse sustentar as transformações, como o Uma Só Globo que já citamos ao falar da reestruturação. O programa previa uma estrutura de tecnologia robusta, quais perguntas de negócios os dados precisavam responder, a capacitação em dados permanente no que tange às ferramentas, *insights* gerados e programas

de governança para sistematização e confiança nos dados. “Tudo isso como foco no uso dos dados para gerar valor para a empresa”. (Globotechcast, episódio 49, 2023, 18min43s).

A empresa unificou o seu banco de dados com o *GloboID* (identidade), criado em 2005 e que agrega os dados de todos os usuários que fazem *login*, ou seja, aqueles que estabelecem uma relação de uso do produto ou serviços Globo. É a partir do *GloboID* que é possível identificar tendências de consumo ou mesmo como a novela é consumida e quanto tempo de tela o usuário final dispõe na *Globoplay* ou lendo o jornal *O Globo* na sua versão *on-line*. “O *GloboID* é um dos nossos ativos mais importantes, ao lado dos Estúdios Globo e sua capacidade de criação.” (Rosa, 2020)

Esse ativo foi construído com base no modelo de negócio de monopólio de comunicação, mas mesmo sendo imponente como o tamanho da rede presente em todo o Brasil, a datificação foi crucial para atualizar a infraestrutura da empresa. Como aponta o Entrevistado 4: “[...] a gente entendeu que a infraestrutura própria que a gente teve, que foi necessária para escalar nossos números de acessos, ela já não gerava tanto valor como quando a gente fazia uma parceria com uma empresa que fosse focada nisso” (informação verbal, Entrevistado 4, 2023).

Os dados armazenados no programa *GloboID* são identificados individualmente e segmentados com *software* de análise e inteligência artificial. Através desse programa, quando possuía cerca de 119 milhões de identidades, a empresa conseguiu sistematizar 8 (oito) bilhões de registros diários (Rosa, 2021) sobre as atividades do usuário final na utilização dos produtos e serviços digitais.

Após serem extraídos, de acordo com a Entrevistada 3, esses dados são tratados através do *data lake* específico da empresa, “um repositório centralizado projetado para armazenar, processar e proteger grandes quantidades de dados estruturados, semiestruturados e não estruturados” (Cloud *Google*, 2024).

Então, a minha área de dados hoje, o que ela faz? Ela faz toda a tratativa desses dados, a gente traz os dados do nosso *Data Lake*, que é específico aqui da Globo. Eles extraem todo esse tratamento dos dados para que eles fiquem limpos e prontos para serem trabalhados pela equipe de cientistas de dados. Os cientistas de dados, eles tentam responder perguntas de negócio, então, questões de negócios com base nos dados. [...] podem me ajudar a responder essa questão, e como é que eu dou visibilidade e mande esse *report* para meus gestores, ou para lançamentos de produto, ou para lançamento de série ou conteúdo [...]. Então, esses cientistas, eles ficam muito dentro do produto para entender de fato a realidade daquele produto e também não ser só reativo. (informação verbal, Entrevistada 3, 2023).

De acordo com nosso entrevistado 4, embora esses dados sejam identificados individualmente, visto que cada usuário tem a sua *ID* (identidade), eles são anonimizados.

Vejam no exemplo de tratamento de dados do *Big Brother* Brasil, principal programa da Globoplay:

Todo ano a gente faz um trabalho e divide em cinco, seis níveis os usuários. O *heavy user*, *light user* e as graduações entre eles e fazemos uma comunicação específica para cada grupo pessoa muito intensa em consumo de BBB, ela quer receber mais informações sobre o BBB. Então, a gente manda mais informações, *push notification* para essa área. A área *light user* recebe menos comunicações. [...] O que eu tenho de dado bruto? O ID, o número de horas que ele consome por dia e que constam nas tabelas dos cientistas de dados. (Informação verbal, Entrevistado 4, 2023).

O entrevistado 4, prossegue com a explicação sobre como funcionam o desenvolvimento de algoritmos para resolver questões de negócios:

Tem uma camada de entendimento, de gerar significado daquele, por exemplo, a gente tem um processo de *next best offer* (a próxima melhor oferta, tradução nossa) que serve para recomendação de venda. Se você entrar em nosso site, vitrineglobo.com que é onde a gente vende a assinatura, o primeiro elemento é personalizado para inferir, se você entra logada, pega todo o seu consumo, o que você já assina ou já assinou no passado e os algoritmos inferem qual é a oferta que você tem mais probabilidade de você assinar: se é o Globoplay ou Globoplay e *Première*. Então isso é uma camada de inteligência em cima do dado bruto. Então, o time de dados estuda se é quantidade de horas assistidas, quais são os tipos de matérias lidas, gêneros de vídeo, a gente tem uma infinidade de dados atrelados aquele ID e o time de dados entende quais desses dados ajudam, fazem testagem A/B e chegam à conclusão do tipo de consumo, em quais horários, tipo de gênero de consumo e os algoritmos ofertam uma proposta que vendem 30% a mais do que o padrão de venda. Esse é um exemplo de um processo que os cientistas de dados desenvolveram e demorou quase um ano de desenvolvimento para chegar em um algoritmo que fazia uma recomendação que vendia mais que o padrão. (Ibid., Ibid.).

A explicitação do uso de dados por parte do Entrevistado 1 também descreve o processo:

O caminho dos dados é delineado com a participação da engenharia de dados que faz parte de *framework*⁷⁰ junto com cientistas de dados. A engenharia capta e prepara e o analista averigua o produto, a reação que ele gere. Os cientistas *data sciences* auxiliam as decisões de negócios, mas também validam testes realizados nos produtos. Depois que você trata o dado, o uso de *machine learning* interpreta os dados e fornecem dados semânticos de maneira rápida. Tem também os produtos de dados que são os relatórios, testes A/B, segmentação da publicidade. Dentro do *Hub* Digital da Globo há o Centro de Excelência Analítica de cadeia de plataformas e *Big Data* que faz toda engenharia de captação e possui cientistas de dados para refletir em cada produto. (informação verbal, Entrevistado 1, 2023).

O conteúdo da rede de afiliadas também passa por processo de análises estatísticas por região, plataforma ou natureza do conteúdo por meio de visões multidisciplinares para estar alinhado com a estratégia de toda a empresa. Não há um produto que não é metrificado, testado e datificado.

⁷⁰ De acordo com a *AWS Amazon* (2023): “uma coleção de componentes de *software* reutilizáveis que tornam mais eficiente o desenvolvimento de novas aplicações. A reutilização do desenvolvimento e da pesquisa existentes é um princípio essencial em todos os campos da engenharia. Por exemplo, engenheiros elétricos usam componentes eletrônicos existentes para criar novos dispositivos. Fabricantes de componentes seguem padrões e especificações predeterminados para garantir a usabilidade dos componentes. Da mesma forma, os frameworks de *software* contêm módulos de código reutilizáveis com base em padrões e protocolos de software específicos. *Frameworks* também podem definir e aplicar determinadas regras de arquitetura de software ou processos de negócios, para que novas aplicações possam ser desenvolvidas de maneira padronizada.

O uso dos dados também faz parte da estratégia de concepção de produtos da área de conteúdo. Por exemplo, através do dado que mais pessoas estavam ligando a televisão às quatro da manhã dentro da rotina de se preparar para o trabalho, a emissora se deu conta que não podia seguir com o Corujão (seção de filmes exibidos na madrugada) e criou o jornal Hora 1.

[...] eu sou um executivo de conteúdo, né um programador de conteúdo. O dado, a informação são centrais no meu trabalho, no trabalho todo do meu time, da minha equipe, né? A gente faz televisão olhando pro Brasil, então a gente entende o Brasil a partir dos dados que a gente é capaz de coletar desse país, de analisar e de sentir, né? A gente já sentiu os dados, viveu os dados, depois a gente tem o uso dos dados pra encontrar os melhores caminhos, melhores formatos. (Globotechcast, 4min33” 2023)

O executivo de conteúdo continua: “o dado não é um fim nele mesmo, não é uma caixinha separada do resto, o dado roda como um sistema operacional na empresa inteira e todos nós fazemos parte dele” (Ibid., Ibid.)



Na disputa da economia da atenção, quanto mais o usuário permanece nas plataformas, mais dados a empresa tem das atividades de consumo, mais próxima ela busca estar do usuário para fidelizar ele e gerar outros dados através dos produtos e serviços digitais.

Além dos exemplos de uso de dados no processo de produção, distribuição e consumo citados anteriormente, a Globoplay utiliza os dados no aperfeiçoamento do produto, como o deslocamento das aberturas longas das novelas que passam para outro lugar na composição do produto. Para segurar a atenção do espectador, as aberturas foram encurtadas e deslocadas para depois de 10 ou 15 minutos de exibição nas séries. “Medimos tudo e conseguimos correlacionar a ocorrência de cenas mais escuras com o abandono de uma série.” (Rosa, 2020).

A Globoplay serve também como “isca” para aumentar o GloboID através de trechos da programação da televisão aberta, shows e conteúdos exclusivos da plataforma VoD. Apesar de não haver a contratação do serviço de assinatura, o *login* é a exigência mínima e faz com que o usuário tenha seus dados contabilizados e tratados no âmbito do banco de dados geral,

disponíveis para anunciantes e para futuras ofertas de assinaturas ou outros serviços digitais da Globo.

A plataforma usa dados para se comunicar com os diferentes tipos de usuários com ferramentas de *CRM*, para a oferta personalizada de consumo de novos produtos (inclusive ao dispor de diferentes *thumbnail*⁷¹ de acordo com a experiência do usuário), para aumentar o engajamento do consumidor final e segmentar a publicidade.

Com as plataformas, o usuário pode estar em distintos cenários de consumo e recepção e isso altera as formas de inserção de anúncio. A sequência de inserção de anúncios da televisão aberta não serve no fluxo da plataforma de *streaming* que nasceu sem a venda de publicidade e com a venda de assinaturas, como o modelo de negócio da *Netflix*. De acordo com a *Accenture*, a publicidade em espaços para anúncios no setor de *streaming* deve registrar evolução de 205% até 2026, movimentando US\$ 32,6 bilhões e a venda de assinaturas poderá crescer 67%, somando US\$ 54,5 bilhões de receita.

A criação de grandes produções se tornou um negócio muito caro e com risco associado, já que nem sempre haverá sucesso, especialmente com o bombardeio de opções para consumo da audiência. Com a publicidade, o mercado passará para a sua terceira onda, com um novo jogo e outras regras (Moliterno, 2023)

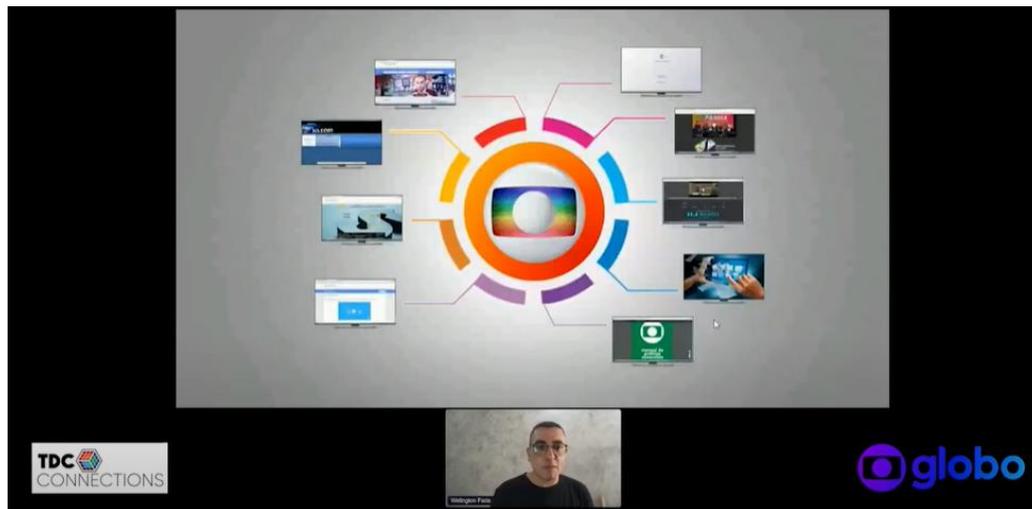
Frente aos novos desafios da publicidade, em 2018, uma parte da equipe de tecnologia se reuniu para debruçar em soluções para segmentar a publicidade e perceberam que “[...] principalmente o mercado publicitário, das agências de publicidade que representa os clientes com a gente demandavam ser mais self-service” (informação verbal, 2022)⁷² na contratação dos anúncios de publicidade. Foi a partir desta percepção que foram criadas as plataformas de venda de espaços para a publicidade.

A equipe de engenharia de software pesquisou exemplos de plataforma de publicidade em empresas de mídia e de redes sociais nos Estados Unidos, Canadá e Europa. Ela fez duas iniciativas que desenham os primeiros passos da publicidade segmentada na Globo. Primeiro mapearam todos os pontos de contato direto com o consumidor (figura 24) e, segundo, montaram um protótipo da plataforma de anúncio no *PowerPoint* (figura 25).

⁷¹ São versões reduzidas de imagens de capas usadas para tornar mais fácil o processo de as procurar e reconhecer arquivos de vídeo.

⁷² Informação verbal coletada no *Talk* com Welington Rodrigues de Faria no *TDC Connection*, 21/7/2022

Figura 25 – Print Mapeamento da Globo de pontos D2C



Fonte: Talk TDC Connection (2022)

Figura 26 - Print de tela -Protótipo de plataforma de anúncios Globo



Fonte: Talk TDC Connections (2022)

De acordo com o profissional da Globo, a nova invenção deu certo porque as empresas contratantes querem acompanhar as métricas durante e depois da veiculação, assim como é a repercussão nas redes sociais e acompanhar os índices do pós-venda do produto. “[...] a Globo é uma empresa que conhece muito o público brasileiro, conhece o mercado e ela tem uma inteligência que ela colocou à disposição”. (informação verbal)⁷³

Diante desta necessidade do mercado publicitário, a Globoplay desenvolveu novas modalidades com a oferta de “soluções *premium* de publicidade, capacidade de contextualização dos anúncios e espaços de propaganda direcionada através da segmentação de dados. A relação entre publicidade mais do que nunca está inserida dentro do conteúdo, faz

⁷³ Informação verbal coletada no Talk com Welington Rodrigues de Faria no TDC Connection, 21/7/2022

parte dele. As opções estão reunidas na plataforma *Globo Ads* espaço que concentra as informações de performance digital dos produtos digitais do Grupo Globo. A plataforma simplificou a contratação de espaço publicitário que agora ocorre como uma compra em *e-commerce* ou no painel profissional do Facebook. Também é possível acompanhar as métricas de alcance através do espaço virtual de anúncios.

A plataforma de *streaming* também tem buscado inovar na publicidade segmentada através dos dados que passam a ser um novo tipo de produto no catálogo do Grupo Globo. Embora haja mais possibilidades de mediar a comunicação entre o anunciante e o consumidor de maneira segmentada mediante a análise e dados da jornada do usuário, a publicidade na plataforma *VoD* precisa ser mais fluída e menos intrusiva no fluxo de programação não linear para que o telespectador permaneça mais tempo conectado e consumindo os produtos disponíveis.

Foi essa motivação que estimulou a criação da “*Pause Ads*”, o anúncio que aparece na tela da televisão, tablet ou celular ao paralisar a reprodução do produto audiovisual. A criação da nova modalidade de anúncio partiu da análise de dados do número de pessoas que pausam a programação e comportamento delas após a paralisação.

O que a gente percebeu quando o usuário dá pause é que ele olha pra tela pra ver se deu literalmente pausa, então ele quer se certificar de que aquilo aquele comando que ele deu funcionou, né? Então tem um minuto de atenção tem ali um momento de atenção concentrada. E você vai fazer o que você tem que fazer e a publicidade está exposta lá. Então, de fato realmente não necessariamente a pessoa tá em frente à publicidade durante todo o tempo, mas quando ela volta ela olha novamente. (Globotechcast, 2023, episódio 49, 30min12s)

A atenção do consumidor antes e depois de interromper a programação da plataforma é mercantilizada junto com o espaço de tela. Outros dados podem ser gerados como quanto tempo após o início da exibição do filme, qual gênero estava sendo assistindo, qual assunto estava sendo transmitido, as cores que estavam em cena, quanto tempo o vídeo ficou parado e quantas vezes foram pausadas; de qual dispositivo ela está assistindo, quais assuntos costuma ser alvo de interesse; qual ator e atriz estavam em cena, entre outros dados.

Além deste tipo, a Globoplay conta com anúncios entre os trechos da programação. É o chamado *Binge Ads*, associado ao conceito de *Binge Watching*, quando o usuário assiste ao produto durante muitas horas em um curto período de tempo. A prática criada como estratégia de consumo pela *Netflix* “foi a porta de entrada para os espectadores escolherem como assistir.” (Lotz, 2018, p. 121), tendo a sua disposição todos os capítulos de uma temporada, série de uma só vez.

Na Globo, os anúncios são exibidos nos intervalos dos capítulos, trechos de cortes da programação e nos intervalos da transmissão da programação da televisão aberta disponível na Globoplay. Eles são apresentados de maneira segmentada de acordo com as informações coletadas e analisadas do próprio consumo. Quanto mais tempo de tela o usuário consome os produtos na plataforma de *streaming*, mais dados fornece para predição de comportamentos de consumo e visão de mundo através da plataforma.

A Globoplay usa a ferramenta da *Google* para capturar esses dados. Ela se chama *Dynamic Advertising Search* e mapeia automaticamente a palavras-chaves, lances e texto de anúncios para todos os produtos do site; mostra títulos relevantes gerados dinamicamente com os anúncios “quando a pesquisa de um cliente é relevante para seu produto ou serviço, a *Google Ads* gera dinamicamente um anúncio com um título claro para a página mais relevante do seu site”. Entre outras vantagens em sua página de divulgação, a *Google* promete mais facilidades como captura de tráfego adicional e a URL de visualização da empresa que contrata os anúncios. “Por exemplo, se o URL final do seu anúncio for www.example.com/outdoor/hiking/shoes, o URL do seu anúncio aparecerá como www.example.com.” (Suporte *Google*, 2024, tradução nossa).

Ao usar esse tipo de tecnologia da *Google*, a Globo pode oferecer o mesmo serviço de contratação de anúncios da *Facebook* com algoritmo semelhante e a mesma lógica das gigantes plataformas que criaram esse tipo de venda de propaganda, processo indicado no primeiro capítulo desta pesquisa.

Este processo de datificação na oferta de anúncios se dá de forma mais efetiva nos produtos digitais e no consumo da televisão aberta em *smart tevês* que exigem a entrada com o *login*, com o GloboID.

O profissional da gerência de negócios dos produtos digitais afirma que a publicidade foi onde, principalmente, a Globo teve que se reinventar ao fornecer aos anunciantes um *dashboard real time*, uma “mesa de performance” onde é possível verificar o desempenho e métricas da propaganda, com quais os públicos mais seguiram para visualizar todo anúncio, sua localização, perfil de consumo etc.

A partir do momento que a gente vai para o digital, vou te dar um exemplo concreto aqui, hoje, a gente segmenta e personaliza o *break* [comercial]. O *break* na TV aberta é o único para todo mundo. Se você assistir à TV Globo no Globo Play, o *break* do Globoplay que é digital, que não é o broadcast, a gente segmenta e já está começando a personalizar. Então, ele vai mudar de acordo com o perfil da pessoa que está assistindo, de acordo com a região, de acordo com o tipo de conteúdo. Esse é um grande exemplo que quebra paradigma. A Globo, por longo tempo entregou o modelo broadcast de entrega de mídia no *break*. Bradesco compra aqueles trinta segundos do Jornal Nacional e vai ser aquilo para todos brasileiros. Agora já não está mais

significativo em termos de audiência no Globoplay, isso já é diferente do que é na TV. (informação verbal, Entrevistado 1, 2023).

O fato de ter sido criada no ambiente digital, fazendo testagem A/B, com o *dashboard* da *Google* e já em meio à segmentação dos produtos culturais, fez com que a plataforma pudesse reunir os principais esforços da mudança de posicionamento da empresa.

Outra tecnologia utilizada com inteligência artificial auxilia a Globoplay na distribuição do anúncio. Trata-se da Globo *DAI* (*Dynamic Ad Insertion*) que exhibe diferentes propagandas no mesmo intervalo comercial na transmissão não linear feita na plataforma de *streaming*.



Essas inovações aplicadas na Globoplay demonstraram à direção do Grupo Globo a possibilidade de gerar novos produtos através da “capacidade de gerar conversas e referências que extrapolam o negócio” tradicional da empresa e é, de acordo com o ex-presidente Nóbrega ao perceber essa possibilidade em 2021, “algo que pode ser remunerado; um ativo imenso” que tinha que ser melhor monetizado. (Rosa, 2021).

Além de cada empresa do Grupo vender os espaços dos seus anúncios, cada marca e produto passaram a explorar de forma conjunta o perfil do consumidor de forma mais detida. Por exemplo, o Cartola FC⁷⁴, jogo eletrônico de futebol, geralmente é utilizado por pessoas que gostam de competições esportivas e tendem a comprar outros produtos e serviços da área.

Em 2021 e em dia de votação da edição do BB, em todo conjunto das empresas, foram registrados 12 bilhões de eventos em um único dia. “Com os eventos, você pode medir uma interação ou ocorrência específica no seu site ou app.” (Suporte *Google*, 2024).

Essa é uma categoria que nasce no percurso da nossa pesquisa com um papel relevante na forma de extração dos dados. Eles podem ser: a) eventos coletados automaticamente que são “registrados por padrão na configuração do *Google Analytics* no site ou aplicativo”; b) eventos de medição otimizada, que é uma ativação dentro da plataforma de análise de desempenho; c) eventos recomendados – que seguem parâmetros predefinidos e; d) eventos personalizados,

⁷⁴ Cartola FC é um jogo eletrônico de futebol no estilo fantasy game, um jogo fictício no qual as pessoas montam seus times com jogadores de futebol da vida real, lançado no ano de 2005. Foi criado e é mantido pelo site Globo.com e promovido pelo Canais Globo

definido pelo administrador de conta do *Google Analytics* e indicado quando outros tipos de eventos não funcionar. (Suporte *Google*, 2024).

Na prática, toda vez que um usuário ingressa na plataforma Globoplay todos os eventos são captados: as interações básicas como rolagem da tela, clique em formulário, limpeza ou desinstalação do aplicativo, quando um teste de assinatura gratuito é convertido na consolidação da assinatura, quando um conteúdo é baixado, entre outros, como podemos verificar na planilha abaixo. Os relatórios destes eventos são gerados a cada trinta minutos e disponibilizados para a Globoplay através do *dashboard*, a mesa de performance do Grupo Globo.

A tabela disponibilizada pela *Google* mostra o que significa cada evento coletado automaticamente, o momento que é feita a coleta e quais são esses dados.

Tabela 8 - Eventos da Google que coletam dados

Evento	Automaticamente acionado...
<i>ad_click</i> (<i>app</i>)	quando um usuário clica em um anúncio. Eventos do editor que vêm da AdMob ⁷⁵ pelo SDK ⁷⁶ dos anúncios para dispositivos móveis do <i>Google</i> ou do Ad Manager pela integração desse produto. Esse evento não é exportado para o BigQuery. ⁷⁷
<i>ad_exposure</i> (<i>app</i>)	quando há pelo menos um anúncio veiculado pelo SDK dos anúncios para dispositivos móveis na tela. Esse evento não aparece nos relatórios e não é exportado para o BigQuery.
<i>ad_impression</i> (<i>app</i>)	quando um usuário gera uma impressão de anúncio. Eventos do editor que vêm da AdMob pelo SDK dos anúncios para dispositivos móveis do <i>Google</i> ou do Ad Manager pela integração desse produto. Esse evento não é exportado para o BigQuery.
<i>ad_query</i> (<i>app</i>)	quando uma solicitação de anúncio é feita pelo SDK dos anúncios para dispositivos móveis. Esse evento não aparece nos relatórios e não é exportado para o BigQuery.
<i>ad_reward</i> (<i>app</i>)	quando uma recompensa é concedida por um anúncio premiado veiculado pelo SDK dos anúncios para dispositivos móveis.
<i>adunit_exposure</i> (<i>app</i>)	quando há um bloco de anúncios veiculado pelo SDK dos anúncios para dispositivos móveis na tela. Esse evento não aparece nos relatórios e não é exportado para o BigQuery.
<i>app_clear_data</i>	quando o usuário redefine/limpa os dados do app, removendo todos os detalhes de configurações e login.

⁷⁵ Plataforma para anúncios em dispositivos móveis

⁷⁶ Kit de desenvolvimento de software

⁷⁷ Armazém de dados da Google que dispõe de relatórios para grande produção de dados.

<i>(app)</i>	Somente Android
<i>app_exception</i>	quando o app falha ou gera uma exceção.
<i>(app)</i>	O evento é enviado quando você integra o Firebase Crashlytics.
<i>app_remove</i>	quando um pacote de aplicativos é removido (desinstalado) de um dispositivo Android.
<i>(app)</i>	Somente Android Esse evento é diferente das métricas <i>Desinstalações diárias por dispositivo</i> e <i>Desinstalações diárias por usuário</i> , que são informadas pelo <i>Google Play Console</i> . O evento <i>app_remove</i> contabiliza a remoção de pacotes de aplicativos, seja qual for a origem da instalação. Além disso, a contagem varia de acordo com o período do relatório. As métricas <i>Desinstalações diárias por dispositivo</i> e <i>Desinstalações diárias por usuário</i> são informadas todos os dias e contabilizam somente a remoção de pacotes instalados pelo <i>Google Play</i> .
<i>app_store_refund</i>	quando uma compra no app é reembolsada pelo <i>Google Play</i> .
<i>(app)</i>	Somente Android Esse evento não é exportado para o BigQuery.
<i>app_store_subscription_cancel</i>	quando uma assinatura paga é cancelada no <i>Google Play</i> .
<i>(app)</i>	Somente Android É necessário que a assinatura inicial tenha sido feita a partir de 1º de julho de 2019. Esse evento não é exportado para o BigQuery.
<i>app_store_subscription_convert</i>	quando um teste gratuito é convertido em uma assinatura.
<i>(app)</i>	Esse evento é definido como uma conversão padrão. É necessário que a assinatura inicial tenha sido feita a partir de 1º de julho de 2019. Um teste gratuito é registrado como "in_app_purchase" com o parâmetro de assinatura "true". Esse evento não é exportado para o BigQuery.
<i>app_store_subscription_renew</i>	quando uma assinatura paga é renovada.
<i>(app)</i>	Esse evento é definido como uma conversão padrão. É necessário que a assinatura inicial tenha sido feita a partir de 1º de julho de 2019. Esse evento não é exportado para o BigQuery.
<i>app_update</i>	quando o app é atualizado para uma nova versão e iniciado novamente.
<i>(app)</i>	O ID da versão anterior do app é transmitido como um parâmetro. Esse evento é conceitualmente diferente da métrica "Upgrades diários por dispositivo" informada pelo <i>Google Play Console</i> . Um upgrade se refere à atualização do binário do aplicativo, enquanto o evento <i>app_update</i> é acionado quando o app atualizado é iniciado.
<i>click</i>	quando um usuário clica em um link que não é do domínio atual.
<i>(Web)</i>	Por padrão, esses eventos ocorrerão em todos os links que não levam ao domínio atual. Links de domínios configurados para a medição de vários domínios não acionam eventos de clique de saída. Os parâmetros preenchem as seguintes dimensões:

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Classes de link</i> (de link_classes)⁷⁸ • <i>Domínio do link</i> (de link_domain) • <i>ID do link</i> (de link_id) • <i>URL do link</i> (de link_url) • <i>Saída</i> (de outbound) <p>Coletado por padrão pela medição otimizada.</p>
<i>dynamic_link_app_open</i> (app)	quando um usuário abre novamente o app utilizando um link dinâmico ⁷⁹ . Observação: esse evento está sendo descontinuado porque o Firebase Dynamic Links está atualmente suspenso. Saiba mais sobre essas alterações.
<i>dynamic_link_app_update</i> (app)	quando o app é atualizado para uma nova versão e aberto com o uso de um link dinâmico. Somente Android Observação: esse evento está sendo descontinuado porque o Firebase Dynamic Links está atualmente suspenso. Saiba mais sobre essas alterações.
<i>dynamic_link_first_open</i> (app)	quando um usuário abre o app pela primeira vez utilizando um link dinâmico. Observação: esse evento está sendo descontinuado porque o Firebase Dynamic Links está atualmente suspenso. Saiba mais sobre essas alterações.
<i>error</i> (app)	registrado em vez de um evento inválido que não pode ser registrado. Os parâmetros <i>_err</i> (firebase_error), <i>_ev</i> (firebase_error_value) e <i>_el</i> (firebase_error_length) têm mais informações. Esse evento não aparece nos relatórios e não é exportado para o BigQuery.
<i>file_download</i> (Web)	quando um usuário clica em um link que leva a um arquivo (com uma extensão de arquivo comum) dos seguintes tipos: <ul style="list-style-type: none"> • Documento • Texto • Executável • Apresentação • Arquivo compactado • Vídeo • Áudio <p>Por padrão, esse evento é coletado pela medição otimizada. Confira as extensões de arquivo que acionam o evento.</p>
<i>firebase_campaign</i> (app)	quando o app é iniciado com parâmetros de campanha.
<i>firebase_in_app_message_action</i> (app)	Quando um usuário realiza uma ação em uma mensagem no app Firebase.
<i>firebase_in_app_message_dismiss</i> (app)	quando um usuário dispensa uma mensagem no app Firebase.

⁷⁸ De acordo com o Suporte Google, 2024: classes é quando o usuário clica em um link externo ou faz download de arquivo. Domínio O domínio de destino de um link externo ou download de arquivo.

⁷⁹ De acordo com Suporte Google (2024): os links dinâmicos são links diretos para um aplicativo que funciona independentemente de os usuários terem instalado ou não o aplicativo.

<i>message_dismiss</i> (app)	
<i>firebase_in_app_message_impression</i> (app)	quando um usuário recebe uma mensagem no app Firebase.
<i>first_open</i> (app)	na primeira vez que um usuário inicia um app após a instalação ou reinstalação. Este evento não é acionado quando um usuário faz o download do app em um dispositivo, mas quando ele o utiliza pela primeira vez. Para ver os números brutos de downloads, consulte o <i>Google Play Console</i> ou o <i>iTunesConnect</i> . Permite medir conversões <i>first_open</i> de usuários que aceitam o pedido de acompanhamento de app no iOS 14 da Apple.
<i>first_visit</i> (app, Web)	na primeira vez que um usuário acessa um site ou inicia um App instantâneo Android com o <i>Google Analytics</i> ativado.
<i>form_start</i> (Web)	na primeira vez que um usuário interage com um formulário em uma sessão. Observação: você só poderá usar os parâmetros nos seus relatórios se criar dimensões personalizadas. Coletado por padrão pela medição otimizada.
<i>form_submit</i> (Web)	quando o usuário envia um formulário. Observação: você só poderá usar os parâmetros nos seus relatórios se criar dimensões personalizadas. Coletado por padrão pela medição otimizada.
<i>in_app_purchase</i> (app)	quando um usuário faz uma compra no app, incluindo uma assinatura inicial, que é processada pela App Store da Apple ou <i>Google Play Store</i> . O ID e o nome do produto, assim como a moeda e a quantidade, são transmitidos como parâmetros. Esse evento é acionado apenas pelas versões do seu app que incluem o SDK do <i>Google Analytics</i> para Firebase. Android: Para conferir os dados de compra no app Android, vincule o Analytics ao <i>Google Play</i> . O <i>Google Analytics</i> não mede automaticamente a receita de compra em apps pagos. Além disso, a receita informada no Analytics pode ser diferente dos valores mostrados no <i>Google Play Console</i> . O <i>Google Analytics</i> ignora eventos sinalizados como inválidos ou testes. Saiba mais sobre como testar o faturamento do <i>Google Play</i> . iOS: O <i>Google Analytics</i> não mede automaticamente a receita de compras de apps pagos e os reembolsos. O Analytics ignora eventos sinalizados como inválidos ou sandbox.
<i>notification_dismiss</i> (app)	quando um usuário dispensa uma notificação enviada pelo Firebase Cloud Messaging (FCM). Somente Android
<i>notification_foreground</i>	quando uma notificação enviada pelo FCM é recebida enquanto o app está em primeiro plano.

<i>(app)</i>	
<i>notification_open</i>	quando um usuário abre uma notificação enviada pelo FCM.
<i>(app)</i>	
<i>notification_receive</i>	quando uma notificação enviada pelo FCM é recebida por um dispositivo com o app em segundo plano. Somente Android
<i>os_update</i>	quando o sistema operacional do dispositivo é atualizado para uma nova versão. O ID da versão anterior é transmitido como um parâmetro.
<i>(app)</i>	
<i>page_view</i>	Cada vez que a página é carregada ou o estado do histórico de navegação é alterado pelo site ativo. Coletado por padrão pela medição otimizada.
<i>(Web)</i>	
<i>screen_view</i>	quando ocorre uma transição de tela que atende a algum dos seguintes critérios:
<i>(app)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma tela foi definida anteriormente. • O nome da nova tela é diferente do nome da tela anterior. • O nome da classe da nova tela é diferente do nome da classe da tela anterior. • O ID da nova tela é diferente do ID da tela anterior.
<i>scroll</i>	na primeira vez que um usuário chega ao fim de cada página (ou seja, quando uma profundidade vertical de 90% se torna visível). Coletado por padrão pela medição otimizada.
<i>(Web)</i>	
<i>session_start</i>	Quando um usuário interage com o app ou site. Um ID e um número de sessão são gerados automaticamente e associados a cada evento na sessão. Saiba mais.
<i>(app, Web)</i>	
<i>user_engagement</i>	quando o app está em primeiro plano ou a página da Web está em foco por pelo menos um segundo. Saiba mais.
<i>(app, Web)</i>	
<i>video_complete</i>	quando o vídeo terminar. Para vídeos incorporados do <i>YouTube</i> que tenham suporte para a API JS ativado. Coletado por padrão pela medição otimizada.
<i>(Web)</i>	
<i>video_progress</i>	quando o vídeo passa dos 10%, 25%, 50% e 75% de duração. Para vídeos incorporados do <i>YouTube</i> que tenham suporte para a API JS ativado. Coletado por padrão pela medição otimizada.
<i>(Web)</i>	
<i>video_start</i>	quando o vídeo começa a ser reproduzido. Para vídeos incorporados do <i>YouTube</i> que tenham suporte para a API JS ativado. Coletado por padrão pela medição otimizada.
<i>(Web)</i>	
<i>view_search_results</i>	cada vez que um usuário realiza uma pesquisa no site, indicada pela presença de um parâmetro de consulta de URL. Coletado por padrão pela medição otimizada.
<i>(Web)</i>	

Fonte: Suporte Google, 2024

Embora longa, a tabela aponta alguns tipos de dados que respondem um dos nossos objetivos que é compreender como a Globoplay faz o uso dos dados. À primeira vista, ela pode

transparecer uma leitura mais complicada do que realmente é por conta da grafia da linguagem de programação (*HTML*). Por exemplo, a linha que mostra como evento *in_app_purchase* nos mostra que o evento diz respeito a um momento de compra do usuário. Também menciona o *ID* (o atributo *HTML id*) do link; o nome do produto, a moeda usada e valor aproximado. Diz ainda que é necessário que o *Google Analytics* esteja vinculado ao *Google Play*.

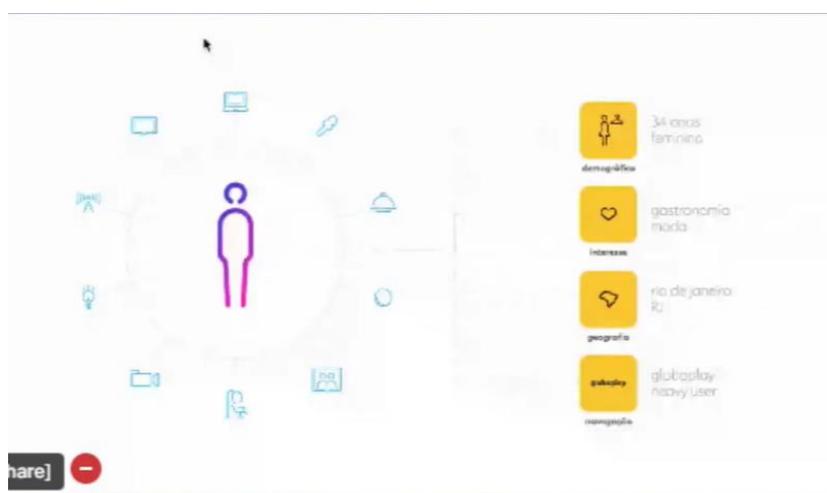
Vejam os outros exemplos: a linha *ad_impression (app)* mostra que os atos do usuário de clicar e abrir uma página de anúncio são coletados, além disso evidencia o kit de desenvolvimento de *software* da *Google* que é usado para anúncios em dispositivos móveis e que esse tipo de evento não consta como opção de exportação no *BigQuery*, serviço de *data warehouse*, ou seja, armazém de dados da *Google* que disponibiliza ferramentas de relatórios de dados.

Além desses dados, outros eventos coletam os dados: da plataforma de origem do clique, a página de resultados da pesquisa no site apresentado ao usuário, quando o vídeo começa a ser reproduzido, quando o vídeo passa dos 10%, 25%, 50% e 75% de duração, ou ainda quando seleciona algum conteúdo do site ou aplicativo, visualiza algum item do site ou passa de fase ou sobe de nível em algum jogo eletrônico.

São dados coletados, analisados e combinados com outras variáveis e não são enviados de forma isolada à *Firebase*, a base, espaço que reúne um ou mais aplicativos e sites, mas agrupados, ou como a própria *Google* nomeia, em “reunidos em lotes”.

Como podemos ver na apresentação de um profissional da Globo, a primeira camada capturada pela *Globoplay* é a idade, sexo, interesses, localização e o tempo de tela do usuário (*heavy user*, *médium user*, *light user*) por produto.

Figura 27 - Print de tela Segmentação do Usuário

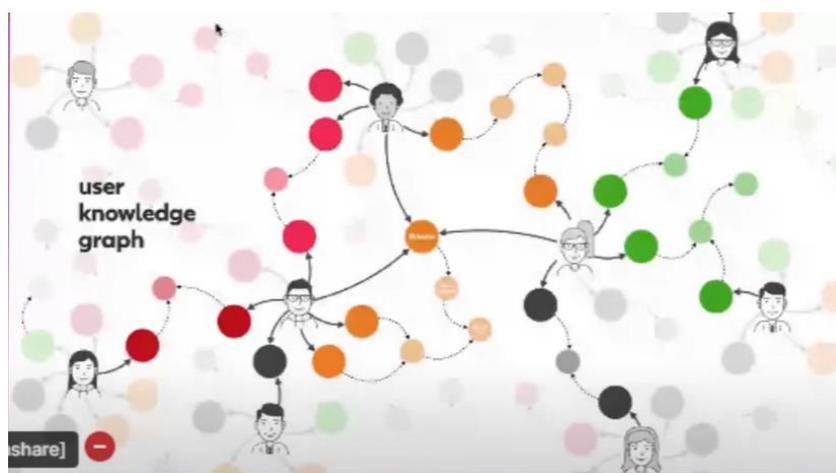


Fonte: Sala Globo no *TDC Innovation*, 2021, 9min04s

A partir das informações sistematizadas, a empresa estabelece um “grafo de conhecimento sobre os usuários para compreender se eles se relacionam com o conteúdo, para fazer inferências de dados não declarados” com base no processo de predição. (Ibid., 10min30s)

Para fazer essa operação, a empresa conta com três tipos de dados: 1) dados de consumo que são atualizados cada vez que o usuário acessa os produtos digitais Globo; 2) dados de conteúdo, que são anotações dos produtos publicados e, 2) dados externos, provenientes de parcerias. Estes dados são misturados em um processo de cruzamento e enriquecimento e fornecem informações para a visualização do grafo do usuário. A leitura do grafo é feita por cientistas de dados com ferramentas como a *Jupyter Notebooks* e também são transformados e distribuídos para outros sistemas, integrando com outras ferramentas de *marketing* e tecnologia etc.

Figura 28 - Grafo do usuário da Globo



Fonte: Sala Globo no TDC Innovation, 2021, 9min40s

Os grupos de usuários são aglutinados pelos hábitos, interesses semelhantes quanto ao conteúdo acessado, localização, idade e gênero.

Como podemos verificar, a *Globoplay* utiliza uma gama de dados com apoio de diferentes ferramentas e tecnologias comercializadas por grandes empresas de plataformas como a *Google*, *Palantir*, *Accenture*, *Salesforce* e *Oracle* e as suas próprias.

Ao utilizar venda de espaços para anúncios na plataforma de *streaming*, a Globo se diferenciou de outras plataformas maiores como *Netflix* e *Prime Video* que foram reticentes para ir além de venda de assinatura como financiamento do negócio.

Como a produção é considerada um fator de risco porque depende do público após a produção, a publicidade segmentada tem aumentado o poder do monopólio do Grupo Globo no

âmbito digital ao ser o espaço de desenvolvimento de modelo de negócio, ambiente para testagens e motor da plataformização da empresa.

Com a iniciativa, a Globoplay fortalece um dos seus principais produtos, o Brasil, visto que é a única empresa que tem 140 milhões de identidades de usuários. Ao se colocar como portadora desses dados, utiliza a sua força para comercializar os interesses e as características de consumo de mais de 60% de todo seu público espectador. Despontam desta discussão não apenas quem é o proprietário destes dados, se é o usuário ou a empresa, mas sobre o impacto deste modelo de uso de informações na ampliação do poder de corporações norte-americanas, inclusive de inteligência de Estado e qual é o impacto disto para rumo civilizacional.

A mudança reflete ainda na infraestrutura que não elimina os espaços físicos geográficos, mas modifica o seu uso social para complementar e manter os espaços digitais da cadeia de produção de dados.

5.3 A infraestrutura dos dados na Globo

Ao refletir sobre o que denominamos de grande teia de produção de valor liderada pelas plataformas, repassamos sob o conceito de infraestrutura que vai desde as forças produtivas materiais até a interface de desenvolvimento de aplicação (as *APIs*) e as normas e processos que viabilizam o trânsito de dados. As infraestruturas dão forma, condicionam a produção de dados e reconfiguram espaços e territórios cujos limites estão mais complexos com a lógica de plataformização da sociedade.

Contudo, há uma pista importante para a análise das categorias que regem essa transfiguração dos espaços apontado por Milton Santos (2006, p. 194): “a informação, sobretudo ao serviço das forças econômicas hegemônicas e ao serviço do Estado, é o grande regedor das ações que definem as novas realidades espaciais.”

O serviço e produção de bens simbólicos e culturais fornecidos por empresas de comunicação dependem de sistemas de telecomunicações públicos e privados. Outra infraestrutura necessária à oferta de internet de qualidade, de banda larga, para ampliação do consumo de vídeos sob demanda.

As novas realidades espaciais da Globo são ditadas pela racionalidade das plataformas estruturais que comandam toda cadeia de produção e reprodução de valor através da concentração algorítmica, limitação da autorização para uso das APIs, condições de funcionamento das estruturas e pelas relações políticas e financeiras que mantém com setores do capital.

As plataformas estruturais constituem junto com outras empresas de plataformas setoriais, como a Globoplay, conectores e usuários finais e um arranjo espacial específico. O arranjo espacial são “pontos contínuos, descontínuos interligados e que definem um espaço de fluxos reguladores”. (Santos, 2006, p. 192). No arranjo espacial há a relação dialética entre “duas categorias analíticas simples”, que traduzem a formação de extensões de pontos e figuras verticalizadas e horizontalizadas.

O sentido da reconfiguração do arranjo espacial em que está inserida a Globoplay é verticalizado e na direção da lógica das maiores empresas com a centralidade da datificação, da vigilância permanente, na tentativa de modulação do comportamento e consumo. A verticalidade, para Milton Santos, “são vetores de uma racionalidade superior e do discurso pragmático dos setores hegemônicos, criando um cotidiano obediente e disciplinado.” (Santos, 2006, p.191). Ainda de acordo com Santos é ela que assegura o “funcionamento global da sociedade e da economia” (Ibid., p. 192).

O discurso pragmático hegemônico é a existência livre de um capital monopolista transnacional norte-americano que domina a infraestrutura operacional e lógica algorítmica de grande parte da cadeia mundial de produção de valor da economia digital. Não é a única por causa da resistência chinesa que trata o desenvolvimento tecnológico como um assunto estratégico de Estado.

A racionalidade da infraestrutura é composta por uma mescla de aspectos derivados desde os anos iniciais da internet e o surgimento com o *hackerativismo* livre e a ideia de que o espaço digital faz parte da esfera pública (Habermas, 1982). Ela implica, quando articulada no contexto mercadológico, em uma falsa responsabilidade de “toda a comunidade” de expertos e usuários e os avanços com o desenvolvimento de interfaces nos aplicativos, códigos e *softwares*. Após o encontro de saídas e resoluções de problemas de maneira compartilhada, o valor gerado pela solução vai para a contabilidade das empresas.

Além disso, o sentido desse tipo de infraestrutura reforça a ideia neoliberal que cada usuário é uma empresa, uma unidade econômica cuja extração de dados é realizada através da mediação da comunicação estabelecida através das plataformas, com a datificação das atividades cotidianas, experiências e materialidades sensíveis (Fígaro, 2022, 2024, LinCar e G20)⁸⁰.

⁸⁰ “Queremos avançar no processo civilizatório”, diz Roseli Fígaro sobre regulação das plataformas digitais no país Disponível em <https://comunicacaoetrabalho.eca.usp.br/queremos-avancar-no-processo-civilizatorio-diz-roseli-figaro-sobre-regulacao-das-plataformas-digitais-no-pais/> Acesso em 7/4/2024

A infraestrutura das plataformas está situada no ambiente físico (os cabos, *data centers*, *hardware*) e no digital, ferramentas, softwares, APIs e outras plataformas disponíveis através da internet e da conectividade. Este ambiente digital pode ser mensurado com apoio da geografia que indica que as redes de informações, o trabalho, as forças hegemônicas e o Estado cumprem função prioritária na composição entre pontos contínuos, descontínuos que expressam articulação e fronteiras.

Milton Santos utiliza as representações de extensões horizontalizadas que são aquelas que se agregam sem descontinuidade e “levam em conta a totalidade dos atores e das ações” (Santos, 2006, p. 175). A extensão horizontal atravessa as extensões verticais e “são sempre renovadas e recriadas”, estão em movimento constante ao mesmo tempo que são fruto das contradições da lógica de acumulação capitalista.

A atividade coletiva do trabalho é o recorte que alinhava as relações horizontalizadas dentro do cenário das plataformas. O trabalho tece os pontos de proximidade e aglutinação no arranjo espacial e, por sua face inédita e sempre inovadora, mantém o movimento no espaço social. A prescrição e ordenamento do uso das plataformas na produção também são infraestruturas que sustentam a forma do negócio dos produtos digitais da Globo, sendo assim, as infraestruturas podem ter tanto o sentido vertical (que é dominante), como horizontal (contraposição à racionalidade das plataformas).

Por exemplo, a greve dos atores e roteiristas de Hollywood é um exemplo de “ação local constituída” que ampliou a coesão de segmentos da sociedade civil a serviço do interesse coletivo” (Ibid., p. 194). Nesse quadro, a horizontalidade é representada por movimento contra-hegemônico que se contrapõe de alguma forma ao sentido das plataformas.

Através desses dois recortes, podemos identificar que há diferentes arranjos espaciais na infraestrutura do uso de dados, produção, circulação e distribuição de consumo na Globoplay: o espaço físico (os estúdios, sedes e afiliadas e outros espaços geograficamente situados); o espaço digital de trabalho, controle da produção e das finanças.

Para poder acessar os dispositivos de segmentação e tratamento dos dados criados pela *Google*, a Globo assinou um contrato de setes anos com a empresa norte-americana em 2021 cujo objeto principal é o serviço de *data warehouse*, de armazenamento e tratamento de 100% (cem por cento) dos dados e arquivos do Grupo.

Antes do contrato, os arquivos ficavam em *data centers* próprios e havia limitação de servidores para acessar o conteúdo. Após migrar o seu conteúdo para o *Google Cloud*, serviço de nuvem, a Globo vendeu a sua estrutura de armazenamento de dados (à Elea Digital) e 17 (dezessete) torres de transmissão (para a empresa *IHS Towers*, da Nigéria). De acordo com o

diretor geral de finanças da empresa, a regra do processo de plataformização é “leveza, flexibilidade e agilidade” (Rosa 2021).

Utilizar a infraestrutura das grades plataformas significa a redução de custos fixos em um primeiro momento, mas a dependência do negócio a médio e longo prazo que pode colocar em risco o monopólio da Globo.

Para migrar os seus dados para a *Google Cloud*, a Globo destacou 480 (quatrocentos) profissionais que trabalharam em um laboratório montado com o apoio da gigante da internet que fez o treinamento da força de trabalho envolvida. O papel dos laboratórios e da gestão do conhecimento como catalisadores da reestruturação produtiva será um tópico destacado em nossa pesquisa.

O treinamento versou com os fundamentos da *Google Cloud*, as plataformas e infraestruturas como serviços, gestão de dados compartilhada e treinamento de desenvolvimento para ferramentas específicas como *Cloud Architector*.

Vamos fazer uma analogia aqui: há um carro que antes a gente tinha que trocar as peças para andar com ele. Agora nós delegamos para alguém que sempre estará com as peças todas novinhas, pneus sempre rodando. Então, os componentes a gente vai sempre atualizando de forma tranquila e até a gestão do *hardware* mesmo, por exemplo, quando a *Google* lançou uma CPU nova, a gente clica no botão e temos uma CPU nova. Então, a gente subiu no ombro de gigantes e isso permitiu a gente enxergar mais longe. (Globotechcast, episódio 31, 2021, 23min52s)

O cenário da migração de infraestrutura da Globo contou com experiências pontuais da empresa que já buscava soluções para a produção como o Projeto *Tsuru*, criado para diminuir o tempo que uma aplicação levava para entrar em produção. Ele foi desenvolvido como *Paas* (plataforma como serviço), baseado em computação na nuvem que disponibiliza aos desenvolvedores recursos de *software* e *hardware* necessários para a criação ou incremento de site ou aplicativos. Ou seja, a Globo já vinha tentando desenvolver a sua própria nuvem que reunia cerca “de 3.000, 4.000 mil micros serviços em uma plataforma uniforme e já containerizada.” (Ibid., 42min07s).

Vale explicitar o conceito de nuvem usado por um líder de tecnologia da Globo: “[...] que é nuvem pro usuário, sempre é o *data center* de alguém, né?” (Globotechcast, episódio 42, 12m24s). Ou seja, ela é sempre o centro de dados onde eles são armazenados, sistematizados e analisados com *softwares* algorítmicos, machine learning e inteligência artificial. Pressupõe uma estrutura material que vai desde energia elétrica e a necessidade de baixa temperatura como condição de armazenamento até os minérios usados em produtos tecnológicos.

A nuvem é necessária para dar escalabilidade para os produtos digitais que, geralmente, em seu primeiro ciclo começa com acesso mais baixo e depois tem o crescimento gradual. A

nuvem também integra ambientes de trabalho e soluções. A diferença na mudança para a *Google Cloud* é que os produtos digitais da Globo já continham dados numerosos.

Conforme o Entrevistado 4 (2023), a nuvem também é essencial para a distribuição dos conteúdos da plataforma Globoplay que têm muitos acessos simultâneos. Diferente do modelo *broadcast*, quando uma antena transmite para outras antenas receptoras de sinal; nas plataformas de *streaming* cada usuário tem um canal único com o servidor da Globo.

Os conteúdos produzidos passam por um processo de variação de padrões que é chamado de *incoding*. “A gente pega esse vídeo e transcodifica ele para um monte de padrões. [...] Por exemplo, a Pantanal 8k em seu primeiro capítulo tinha 36 (trinta e seis) versões diferentes do mesmo vídeo.” (Globotechcast, episódio 15, 34min46s).

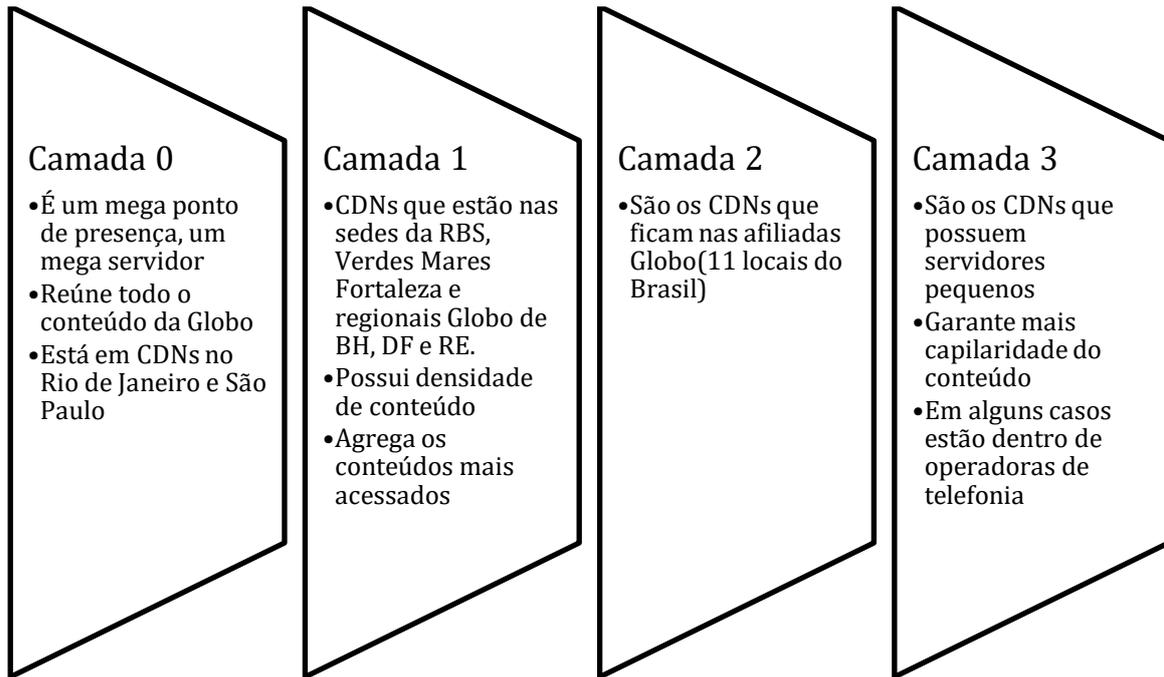
Após esse processo, o produto é entregue à *CDN* (*Content Delivery Network*), a rede de distribuição de conteúdo. É a partir desta rede de distribuição que ele é acessado. “Quando o usuário aperta o play, há uma negociação rápida de até 15 (quinze) segundos para identificar as características técnicas do dispositivo para comportar a resolução adequada do vídeo.

Então quando você aperta o play a gente tem que escolher, qual é o melhor vídeo para você, qual é a melhor versão para você naquele momento porque você pode estar um celular com atenção uma conexão 4G horrível ou você pode estar na tua casa com uma Smart TV com internet de 500 MB. (Globotechcast, episódio 15, 2022, 36min28s)

A rede de distribuição de conteúdo da Globo (*CDN*) são pontos fixos, servidores que disponibilizam os produtos digitais em camadas estabelecidas. Há pontos de presença em espaços geográficos, como as sedes das afiliadas que têm se transformado para ser um ponto da rede de distribuição, servidores na nuvem do *Google* ou servidores menores dentro de empresas de telefonia. De acordo com o anúncio da empresa brasileira, o “objetivo é fornecer alta disponibilidade e desempenho na entrega dos dados e vídeos. Quanto mais próximo aos usuários finais, mais fluída a experiência de uso” (Globotecnologies, 2024)

Lobato (2017, p. 99) conceitua os *CDN*'s como mediadores que “constituem uma camada adicional e opaca de mediação, devido à sua natureza privada.”. Além do trânsito de dados que chega em pontos diferentes, pouco se sabe como é usado por outros interesses de negócios.

Figura 29 - Tipos de camadas do CDN da Globo



Fonte: Elaboração própria com base em Globotechcast, episódio 42, 2023, 14min24s.

Influem na qualidade da distribuição: a qualidade do conteúdo (quanto maior, mais banda vai consumir para trafegar), o número de usuários e a proximidade que o ponto de presença da CDN está do usuário. Para não esgotar a capacidade de distribuição é feita uma projeção com a expectativa de números de usuários e a capacidade do tráfego em *gigabyte*. (Ibid., 28min39s).

Em 2023, a rede alcançou 209 pontos de presença em todo o Brasil e passou a disponibilizar a estrutura como um novo produto da cadeia dos produtos digitais. O ponto de presença no exterior é a própria *Google*.

Além de *CDN*, o serviço de *peering* também é ofertado no catálogo de produtos tecnológicos da Globo. *Peering* é derivado do conceito *peer-to-peer* da área de informática. Segundo a Registro.br (2011), “um ecossistema de *peering* é uma comunidade de *ISPs* [provedores de serviços de internet] que espontaneamente se interagem para se interconectarem, com intuito de trocar tráfego entre as redes.”

Com uma estrutura herdada após negociações políticas e financeiras feitas durante a sua trajetória, o Grupo Globo desponta no desenvolvimento de infraestrutura nacional da cadeia de produção de valor dos dados, junto à produção de conteúdo que se dá de forma cruzada com diferentes tipos de empresas de comunicação, ao direcionar a sua organização, estrutura e governança à plataformização da empresa.

Figura 30 - Mapa - Rede Distribuição de Conteúdo (CDNs) da Globo



Fonte: Globotecnologies, 2024

Estes pontos de presença da Globo podem ser analisados conforme a noção (Santos, 2006) de extensão horizontal com a formação de redes locais e superpostas às relações de produção verticais, visto que a rede de distribuição de conteúdo, ao espriar as referências de trocas de tráfego, também favorecem as plataformas estruturais.

Podemos observar a materialidade da infraestrutura necessária para a Globoplay se transformar mediante a centralidade da datificação. Apesar de depender dos algoritmos e da estrutura das grandes plataformas, fator que minimiza os esforços da empresa nacional de mudar as suas bases materiais porque sempre estará em operação conforme as maiores empresas da área, a Globo está se organizando para ser representante legítima dessa lógica no Brasil ao executar os mecanismos de extração de dados de 140 milhões de brasileiros e brasileiras.

Tal representação não é algo dado. A *Netflix* é a plataforma de *streaming* que contém mais assinantes no Brasil. Entretanto, produzir conteúdo que o usuário privilegia (já está familiarizado com a estética, linguagem e é até fiel) e contar com quatro estúdios que fazem

parte da cadeia de produção de entretenimento, novelas e outros conteúdos, pode representar uma vantagem competitiva para a empresa nacional.

A produção de bens simbólicos e culturais, agora elaborados com a inferência da datificação para ampliar a extração de dados, é o nosso próximo ponto de análise

5.3 A Globoplay e seus produtos

Como vimos anteriormente, a centralidade da datificação para o Grupo Globo foi a força transformadora que conferiu unidade às suas empresas. O impacto do uso dos dados se dá no modelo de negócio que passou a ser direto com o consumidor (*D2C*); nas inovações da publicidade, cuja plataforma de *streaming* é o espaço de aplicação privilegiado dos novos modos de venda de anúncio; na produção de bens simbólicos e culturais, assim como na circulação e distribuição dessa produção.

Além da venda do serviço de rede de entrega de conteúdo (*CDN*), *peerings* e dados dos usuários finais analisados na seção anterior, de acordo com o seu Estatuto Social (2023), a Globo Comunicação e Participações S.A. tem como objeto social:

- a) Execução de serviços de radiodifusão, com veiculação de obras audiovisuais, inclusive publicitárias;
- b) Produção e administração de obras audiovisuais, fonográficas e conteúdo de qualquer natureza;
- c) Programação e disponibilização de obras audiovisuais, fonográficas e outros conteúdos em qualquer mídia, através de qualquer meio;
- d) Inserção de publicidade em qualquer mídia, através de qualquer meio;
- e) Cessão, aquisição e licenciamento de obras audiovisuais, fonográficas, direitos autorais, *softwares*, produtos de qualquer tipo de conteúdo ou criação, seja de que natureza for, de titularidade da sociedade ou de terceiros;
- f) Produção, o comércio, a importação e a exportação de gravações de áudio e vídeo em suportes físicos ou meios eletrônicos existentes ou que venha a existir;
- g) Obtenção de direitos marcários para identificar produtos ou serviços de qualquer natureza;
- h) Agenciamento, licenciamento e exploração de direitos de propriedade intelectual e demais bens intangíveis, incluindo, mas não se limitando, a informações, dados, estudos e pesquisas;
- i) Licenciamento de marcas títulos, símbolos e assemelhados, próprios ou de terceiros;
- j) Intermediação na negociação de bens, direitos e serviços, inclusive para emissoras de radiodifusão;
- k) Intermediação, por conta própria ou alheia, na contratação de conteúdo audiovisual;
- l) Prestação de serviços de comunicação visual, produção, gravação, edição, fotografia, cinematografia, sonorização, mixagem sonora, gravação e edição de música e de cópia e reprodução de obras audiovisuais;
- m) Locação de instalações e equipamentos;
- n) Operação de portais na internet e de todos os produtos e serviços inerentes a esse meio, incluindo os serviços interativos e de entretenimento, bem como suporte técnico;
- o) Prestação de serviços de consultoria e assessoria de qualquer natureza, inclusive no mercado audiovisual, serviços de apoio administrativo, processamento de dados, informáticas e congêneres;
- p) Produção e realização de eventos, inclusive artísticos, esportivos, socioeducativos e culturais;
- q) A importação e exportação de equipamentos vinculados às atividades da companhia;

r) Participação em outras sociedades (Estatuto Social Globo, 2023)

O objeto social é a parte do documento em que são explicitadas as atividades econômicas da sociedade anônima. Entre as 18 (dezoito) listadas, 7 (sete) são ações, serviços ou produtos que contêm a palavra audiovisual na descrição. Ademais do reconhecido serviço de radiodifusão; produção audiovisual e fonográfica, a empresa também presta serviço de consultoria e assessoria em temas variados, faz a intermediação comercial entre empresas de radiodifusão e a inserção de publicidade em variados meios.⁸¹ Licencia e a agencia produtos ao explorar direitos de propriedade intelectual. Entre estas finalidades comerciais, algumas podem ser desenvolvidas pela subsidiária Globoplay (como as descritas nas alíneas b, c, e, f, g, h, i, j, k, l, n, o, q). Por exemplo, a comercialização nacional e internacional de conteúdo de áudio e vídeo ou mesmo a inserção de publicidade ou na “operação de portais da internet e de todos os produtos e serviços inerentes a esse meio [...]” (Ibid., Ibid.)

A Globoplay é fruto da evolução desta operação de portais de internet que a empresa desenvolve desde 2000, a partir do Globo.com. Possebon (2002) indica que até essa data, o grupo Globo não possuía uma estratégia para estimular o tráfego ou tratar os dados oriundos do ambiente digital, contudo o fato de ter como parceira na época a *Telecom Itália* permitiu a ele “supor que esse seria um caminho a ser trilhado.”

Coincidência ou não, o fato é que, exceto pelas receitas com comércio eletrônico, o Globo.com praticamente reproduz o modelo econômico da rede de TV aberta, ou seja, a venda de espaço publicitário, primordialmente. Não se pode dizer, contudo, que esse seja um padrão para a Globo em suas iniciativas em direção a novas tecnologias, já que o grupo tem investimentos no setor de TV por assinatura, que se caracteriza pela comercialização de um serviço. (Possebon, 2002, p. 197)

⁸¹ Chama atenção o item h que descreve a “[...] exploração de direitos de propriedade intelectual e demais bens intangíveis, incluindo, mas não se limitando, a informações, dados, estudos e pesquisas” devido à relevância que a Globo dá ao processo científico dentro da empresa, como veremos adiante.

Figura 31 - Home do Globo.com de 2000



Fonte: Globo.com (2007)

A partir da criação, em 2003, do Globo Media Center, a empresa inicia a disponibilização de conteúdos da TV Globo e Globosat para os assinantes do Globo.com. Com 50 (cinquenta) mil vídeos cadastrados, essa articulação “representa a primeira iniciativa de estruturação de uma plataforma.” (Barbosa, 2020, p. 7).

Figura 32 - Home do Globo.com em 2003



Fonte: Globo.com (2007)

Os vídeos disponibilizados eram parte integrante da programação linear. Com o tema “Tudo o que você não viu ou quer rever da tv está aqui”. Os destaques na *home* na área de vídeo são produtos do núcleo do jornalismo e a edição do Big Brother Brasil. Desde a sua estreia em 2002 até os dias atuais, o *reality* impulsiona mudanças na difusão e circulação com a produção que segue a lógica do imbricamento entre a internet e as outras mídias do Grupo Globo.

O Globo *Media Center*, conforme aponta Fisher (2008) ganhou destaque na homepage do Globo.com a partir de 2005 com moldura de vídeo, apresentação de lista de vídeo, a *playlist*, com menu com os programas da Globo, com o título “Ao Vivo” e um conjunto de quadros dispostos verticalmente, a Moldura Ao Vivo abrigava links nesses quadros para câmera que faziam transmissão vinte e quatro horas do *reality show Big Brother Brasil*.” (Fisher, 2008, p. 134). Em 2006, o Globo *Media Center* passa a ser a Globo Vídeos e passou por alterações no desenvolvimento tecnológico da página de exibição com botões para começar e parar o vídeo e disposta ao lado uma lista de vídeos com assuntos relacionados.

Outra mudança em 2007 inspirada no *YouTube* é indicado por Fisher (2008, p. 145) como marco na disponibilização de vídeos pela internet da Globo. Trata-se da adoção de *flash player*, um “*plugin* multiplataforma grátis, baseado em navegador, que permitia a exibição de conteúdos e vídeos.” (Techtudo.com, 2020). Também foi em 2007 que a Globo fez a primeira veiculação no *YouTube* da 15ª Temporada de Malhação (Albuquerque, 2020, p.43)

Até a criação da Globoplay, a empresa criou o *GShow*, site direcionado aos conteúdos de entretenimento, o Cartola FC, jogo interativo e o Globo.TV, novo site que concentrava a programação da televisão aberta.

Para se inserir no mercado de conteúdo sob demanda, em 2012, o Grupo Globo lançou o aplicativo Globo.TV, possibilitando o acesso ao conteúdo da TV Globo e dos canais da Globo.Sat. O serviço permite acesso gratuito a trechos de novelas e programas jornalísticos, e sua versão paga por assinatura, o Globo.TV+, para acesso integral à programação do canal aberto, após a exibição na televisão, além de algumas atrações que estavam fora da grade na época. (Albuquerque, 2020, p. 44)

A Globoplay é resultado desse processo de desenvolvimento tecnológico da empresa, mas também da evolução das forças produtivas com o barateamento de equipamentos e acesso à banda larga no Brasil, combinado com o uso dos dados por plataformas de comunicação e trabalho e a plataformização de empresas de mídia e comunicação.

Foi criada em 3 de novembro de 2015 e em 2017 passou a ser serviço um *OTT (over-the-top)* que “se utiliza da infraestrutura da internet para funcionar em diferentes dispositivos” (Ibid., p. 45). A sua criação é uma das modificações do processo de produção de bens simbólicos e culturais sob o processo de plataformização.

A própria plataforma Globoplay é considerada como a televisão transformada ou como TV 3.0, que após passar pela primeira fase de *broadcast* e pela segunda, da televisão por assinatura, agora está na sua terceira fase com a TV que pode ser acessada a partir de diferentes dispositivos (Lobato, 2018; Lotz, 2017).

A Globo modula o seu discurso ao referir-se à plataforma. Denomina como plataforma de *streaming* com conteúdo *premium* (para distinguir do conteúdo ofertado pela televisão aberta); ou como TV conectada (Globoplay, 2022). O fato é que mesmo no segundo conceito, o uso dos dados dá vida à plataforma que reúne usuário final e anunciante. Cerca de 60%⁸² (sessenta por cento) dos lares brasileiros já contam com um aparelho televisor em que é possível transitar entre a programação da televisão aberta e a disponível digitalmente, ou seja, entre a programação linear e não-linear a partir da conferência da identidade do usuário (*login*).

A programação linear tem como característica a noção de fluxo no lugar de sequência de programação. Segundo Williams é:

[...] fluxo planejado, em que a verdadeira série não é a sequência publicada de programas, mas essa sequência transformada pela inclusão de outro tipo de sequência, de modo que essas sequências juntas compõem o fluxo real, a real “radiodifusão”. (Williams, 2016, p. 100)

Sobre as determinantes desse fluxo, Williams continua:

Trata-se do processo conhecido como “seguir juntos” para sustentar aquilo que é pensando como uma espécie de lealdade ao canal a que se está assistindo. Uma parte do fluxo oferecido está, portanto, diretamente ligada às condições de concorrência controlada, como alguns dos elementos específicos estão ligados ao financiamento televisivo pelo anúncio comercial. Contudo, essa não é evidentemente toda a explicação. O fluxo oferecido pode ainda, e talvez mais fundamentalmente, estar relacionado à própria experiência televisiva. (Ibid., p. 102).

A não linearidade da programação exibida pela Globoplay não pode ser traduzida como ausência de fluxos. Comumente, o fluxo é traduzido pela disponibilidade ininterrupta de programação na televisão e rádio. Porém, o alerta de Williams faz sentido ao ressaltar que é a *experiência do telespectador* e, hoje o usuário final, que governa os efeitos do fluxo.

Deste modo, como há modelos de negócios das plataformas que são mantidos somente com a venda de assinaturas, sem limites de dados ou tempo de consumo (*SVOD*), ou por cobrança para baixar o arquivo ou ter acesso *on-line* de determinado título (*DTO – Download to Own*) ou alugar por um período determinado (*DTR – Download to rent*) podemos inferir que há diferentes consumos e experiências nas plataformas de *streaming* estabelecidos por distintos fluxos.

⁸² No futuro da Globo tem TV 3.0 e rede de criadores digitais (7 de março de 2024). Versão impressa do jornal Valor Econômico.

No nosso caso, o modelo de negócio é o de venda de assinaturas sem limite de dados e acesso a todo conteúdo com consumo de publicidade segmentada em momentos de paralisação do conteúdo e entre os conteúdos. Além dessas modalidades, a estratégia comercial *freemium* ou *Free Vod*, quando o produto é disponibilizado sem a exigência de assinatura também é utilizada pela Globoplay como estratégia para ampliar as identidades do GloboID.

A vanguarda da *Netflix* na plataforma de *streaming* “ensinou” ao usuário brasileiro que era possível excluir o bloco de comercial. Além disso, no próprio desenho da plataforma há menos sequência de unidades no fluxo. Essa característica faz com que na Globoplay o espaço da publicidade é menos intrusivo, com experiências mais fluídas entre o conteúdo e a publicidade. De acordo com Martinho, “o caminho é criar entretenimento que esteja ligado a uma marca ou a seus atributos, mas não seja propaganda. É a contextualização da mensagem publicitária dentro do conteúdo.” (in Rosa, 2020)

Esta contextualização da publicidade dentro da plataforma no cenário da datificação do cotidiano, do comportamento do usuário final precisa ser regulamentada para que o efeito do fluxo não seja a manipulação da informação e do conteúdo.

Assim como os dados também influenciam na recomendação de conteúdo e na visualização das prateleiras de produtos, são os dados que dirigem o fluxo baseado na jornada que usuário ou consumidor realiza dentro e através da Globoplay.

O padrão de consumo no Globoplay se dá através do *insulated flow*, ou seja, fluxo isolado nas plataformas. Por meio de consumo individualizado, os algoritmos apresentam outros conteúdos parecidos como recomendação. A possibilidade de organizar a própria lista de conteúdos (com a disponibilização do botão Minha Lista) confere ao usuário final pequena influência no fluxo ao indicar aos *softwares* algorítmicos os seus interesses na plataforma.

Este é um exemplo de alteração de fluxo que além da publicidade de anunciantes, usa o fluxo da Globoplay para divulgar outras plataformas digitais do grupo, como o *GShow*, G1 e Globo.com não se preocupando com a saída da tela da Globoplay para outras plataformas da empresa ou com a produção de conteúdos conectados, como os fragmentos publicados nos perfis de plataformas de redes sociais.

Atualmente, o monitoramento de redes se efetiva através da coleta de dados de visualização e comentários nas plataformas. Busca-se, assim, a complementariedade entre a grade e os recursos possibilitados em plataformas. Para isso, modelos de análise para a construção de trilhos não devem manter a audiência vinculada a uma mídia em específico, mas alcança-la em diferentes momentos, ou mesmo ajudar a conduzi-la por multiplataformas, reiterando a disponibilidade do conteúdo da grade no fluxo sob demanda. (Massarolo; Mesquista, 2017, p. 5)

O trânsito entre as plataformas é estimulado pelo fluxo dos produtos exibidos na Globoplay. Isso porque ela faz parte da estratégia "*everywhere*" do Grupo Globo que tem ofertado serviços por demanda também em outras plataformas e em outros formatos, como o serviço de *podcast* jornalísticos, a distribuição de músicas para divulgar as trilhas sonoras de novelas ou outros produtos nas plataformas de áudio *Spotify* e *Deezer*.

O telespectador deixa rastros e um conjunto de informações que são utilizados pela lógica de negócios de toda Globo. Ou seja, se o usuário sair da tela da Globoplay e acessar a propaganda do G1, ele vai clicar em um *banner* de anúncio, evento que capta dados do usuário. A empresa não perde do ponto de vista geral, mas a plataforma de *streaming* diminui o tempo de tela e a relevância daquele produto exibido para calcular o preço do espaço para o anunciante.

Assim, o fluxo é dado também por eventos ou catástrofe, por exemplo, um desastre natural passa ter os conteúdos exibidos como uma categoria no catálogo da Globoplay por um determinado período, do mesmo modo quando há um atentado terrorista no exterior ou a morte de uma artista que facilmente tem todas as entrevistas dadas para a emissora disponibilizadas na página inicial da plataforma, geralmente nos primeiros dias pós o acontecendo, quando a busca é alta por aquele assunto em toda *web*.

O fluxo nas plataformas também é elaborado dentro de um programa, como o do *Big Brother* Brasil, na construção do roteiro de uma série ou na reprodução de uma novela antiga que é novamente disponibilizada via plataforma, tendo como efeito o reengajamento da audiência. A produção *spin-off*, quando uma produção é derivada de outra, como os produtos do *BBB* (*BBB* Eliminação, *Bate Papo BBB*, *MesaCast BBB*, *Conversa com o eliminado* etc.) ou os fragmentos da programação que se transformam em outro produto com a circulação nas redes sociais.

Aqui reside uma reflexão relevante. Os cortes ou fragmentos (como é denominado pela Globoplay) são, obviamente, trechos de produtos que têm duração variada (no mínimo 15 segundos nas plataformas de redes sociais e até 10 minutos como o *Click BBB*) são novos produtos digitais que também são datificados e oportunidades de veiculação de anúncio. Além de ganhar nova versão mercadológica como produto digital, esse tipo de produto revela a estratégia de inserir mais propaganda entre eles de maneira menos intrusiva do que o tradicional *break* comercial ou a interrupção de um programa para veicular a propaganda. Este aspecto incide no fluxo não linear da Globoplay.

A disponibilização de séries inteiras e ações de *binge-watching* ou distribuição de um número determinado de capítulos como ocorreu em *Todas as Flores*, primeira novela da Globoplay, também demonstraram a flexibilidade do fluxo na plataforma.

Esse tipo de conteúdo e outras produções originais são elaborados dentro do fluxo da não linear e é chamado de conteúdo *digital only* porque é produzido para ser exibido na Globoplay, mesmo que seja retransmitido no fluxo da televisão aberta posteriormente. Esta produção tem a estrutura narrativa e fluxo da unidade diferente dos produtos da televisão aberta.

Já a produção que é concebida para ser transmitida com fluxo linear precisa ser adequada à experiência do telespectador ao ir à plataforma. As vinhetas de abertura da telenovela na plataforma são apresentadas depois de cerca de 10 (dez) minutos como no caso da exibição do capítulo da novela *Elas por Elas* do dia 23 de março.

O recurso da geolocalização algorítmica também impacta no fluxo que é apresentado ao telespectador. A produção do telejornal de São Paulo não é exibida em dispositivos localizados no Rio de Janeiro, por exemplo. Assim como a novela *Vai na Fé* não estava na prateleira da Globoplay quando acessada da Colômbia. Na figura 32, ilustramos com a postagem de um usuário final o efeito do georreferenciamento na prática. Entretanto, a base geográfica é um dado relevante na primeira camada de extração de dados. Ou seja, a tendência é a recomendação de conteúdo ser exibida para pessoas do mesmo *microcluster*, ou *cluster* (micro e pontos de aglutinação) cujas características são comuns (por exemplo: semelhantes conosco: mulher, com 40 anos, residente em São Paulo). O conteúdo mais visto, com mais tempo de tela entre as identidades deste ponto aglutinador, tendencialmente será o indicado para a continuidade da jornada na plataforma.

Figura 33 - Print de tela evidência do efeito da geolocalização



Fonte: Instagram @gildovigor (2024)

Todos esses exemplos compõem o fluxo da produção audiovisual na Globoplay junto com o *simulcasting*, quando a mesma programação é transmitida por dois meios diferentes. É

o caso da função "Agora na TV" que possibilita assistir através do aplicativo ou diretamente do site à mesma grade da televisão aberta ou, ao pagar um valor adicional, os programas transmitidos nos canais por assinatura.

As plataformas de redes sociais monopolizam os espaços de distribuição e circulação dos produtos de audiovisual, bens simbólicos e culturais por meio da força de seus efeitos de redes. Esse aspecto determinante, somado à mudança no consumo da produção da televisão aberta, quando a recepção é feita de diferentes dispositivos, transformando a tradicional sala centrada pelo aparelho de televisão no espaço de comentários e reações das redes sociais, interage no fluxo da programação da plataforma.

A presença da Globo nas maiores plataformas de conteúdo como *Twitter*, *Instagram*, *Tik Tok* e *Kwai* faz parte da mobilização da noção de comunidade e aprofundam a relação entre a audiência com base no engajamento. No caso dos produtos de ficção, o público participa diretamente da produção através das plataformas de redes sociais, em sites de fãs e fóruns que contribuem para diminuir a distância entre a criação e circulação de conteúdo.

As unidades do fluxo de exibição da plataforma são constituídas por publicidades, teasers, programas, jogos, podcasts e conteúdos de audiovisual atuais e reexibidos, com programação ao vivo de diferentes canais e a transmissão de festivais, como veremos na sistematização a seguir.

5.4 Catálogo da Globoplay

A exposição do catálogo da Globoplay é apresentada de maneira segmentada aos assinantes de acordo com os dados e a jornada do telespectador na plataforma. Por isso, a lista de produtos da plataforma sistematizada a seguir tem essa importante observação, ou seja, como aparece para cada usuário final conforme o seu uso da plataforma.

O *mídiun*, conforme conceituação de Maingueneau (2001, p. 81), não apenas como um “meio” (aspas do autor) de transmissão do discurso, mas que ele impõe coerções sobre seus conteúdos e comanda os usos que dele podemos fazer”, é um elemento central por sua função de governar a experiência do telespectador. No caso da Globoplay, um exemplo, é o acesso da plataforma por *tablet* ou *celular*, que possibilita baixar o jogo *Big dos Bigs* que tem como tema a história do *Big Brother Brasil*. Já quando a utilização é pela televisão ou no computador, o produto não consta com opção de acesso.

Feita esta importante ressalva, a Globoplay disponibiliza no catálogo (ou prateleira) os seguintes produtos:

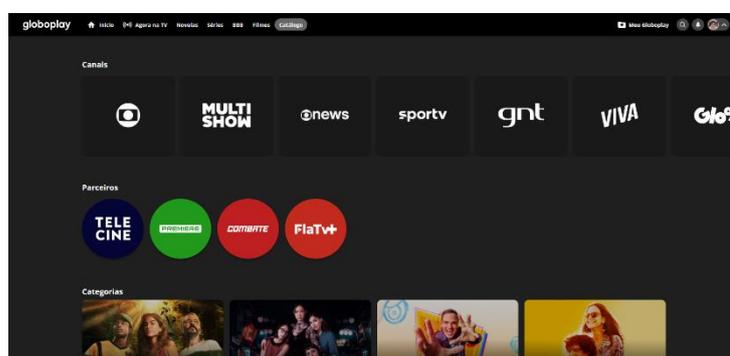
Tabela 9 - Catálogo da Globoplay

Canal/Área	Programação
Futura	Simulcasting – ao vivo Programas infantis Documentários Programas com efemérides ligadas a educação (Dia da Escola)
Modo Viagem	Guia de Viagem Experiências Gastronômicas Editoriais transportes, hotéis, cultura, “ao ar livre”
Bis	Simulcasting – ao vivo Shows Séries Documentários Biografias Mistura Brasileira
Canal Off	Simulcasting – ao vivo Inspirando e mudando o planeta Produtos audiovisuais de editoriais: no ar, no mar, no asfalto, na montanha Cobertura de campeonatos, produtos sobre o surf feminino Cobertura do Campeonato de surf mundial Séries sobre campeonatos (Por trás de circuito)
Canal Brasil	Simulcasting – ao vivo Filmes Séries Conteúdos musicais Programas Produtos com protagonismo feminino
Universal	Simulcasting – ao vivo Produtos com novos episódios por semana Séries Filmes
Megapix	Simulcasting – ao vivo
Gloob	Simulcasting – ao vivo Animação Série Produção infantil importada - Teorias Miraculosas Programas infantis
Viva	Simulcasting – ao vivo Novelas que estão sendo reprisadas na televisão aberta Novelas de outro momento histórico Especiais Roberto Carlos Humor Infanto-Juvenil Séries
GNT	Programas com base em personagens Gastronomia Documentários Conteúdos sobre casa/apartamento (decoreação, sobre plantas etc) Séries de Ficção Séries de Crime

<i>SportTv</i>	<p>Simulcasting – ao vivo</p> <p>Programação ao vivo dos canais SporTV 1,2 e 3.</p> <p>Cobertura de campeonatos de futebol (Giro da rodada do futebol feminino e Giro da rodada do futebol masculino)</p> <p>Programas exibidos na televisão aberta</p> <p>Documentários</p> <p>Séries</p>
Globonews	<p>Simulcasting – ao vivo</p> <p>Programas veiculados no canal a cabo</p> <p>Documentários</p> <p>Séries</p>
Multishow	<p>Simulcasting – ao vivo</p> <p>Entrevistas e Talk-show</p> <p>Produção de Humor</p> <p>Produção Musical</p> <p><i>Realities</i> shows</p> <p>Produção da editoria Viagem</p>
Globo	<p>Simulcasting – ao vivo</p> <p>Novelas</p> <p>Séries</p> <p>Jornalismo</p> <p>Realities - Big Brother Brasil</p> <p>Esporte</p> <p>Variedades</p>
Parceiros	<p>Telecine, <i>Première</i>, Combate, FlaTV+</p>
Podcast	<p>Produtos originais</p> <p>Relacionados com produtos audiovisuais</p> <p>Relacionados aos produtos de áudio de fora da plataforma</p> <p><i>Videocast</i></p> <p>Séries de áudio</p>

Fonte: Elaboração própria (2024)

Figura 34 - Apresentação do catálogo da Globoplay



Fonte: Globoplay (2024)

No Estatuto Social (2023), o Grupo Globo afirma que produz, administra, circula e comercializa obras audiovisuais e fonográficas. São produtos intangíveis, bens simbólicos de nossa época dentro do contexto do desenvolvimento da indústria cultural. De acordo com

Adorno, este conceito diz respeito “à estandardização própria da coisa e à racionalização das técnicas de distribuição, mas não se refere estritamente ao processo de produção.” (Adorno, 1986, p. 287). Ademais ao processo de divisão do trabalho na produção cultural, Adorno chama a atenção para “as formas de produção individual”:

Enquanto o processo de produção no setor cultural – o filme – se aproxima de procedimentos técnicos através da avançada divisão do trabalho, da introdução de máquinas, e da separação dos trabalhadores dos meios de produção, conservam-se também formas de produção individual. Cada produto apresenta-se como individual; a individualidade mesmo contribui para o fortalecimento da ideologia, na medida em que se desperta a ilusão de que o que é coisificado e mediatizado é um refúgio de imediatismo e de vida. (Adorno, 1986, p. 287)

Embora o conceito tenha sido elaborado por Adorno e Horkheimer na década de 1940 no cenário do sistema fordista de produção, a junção do tempo de trabalho e tempo livre no consumo da produção cultural é uma forte característica das plataformas de comunicação. A individualização e influência na subjetividade dos usuários é intensificada com a vigilância algorítmica.

O processo de produção está sendo alterado pela plataformização com a utilização de novos procedimentos técnicos, outra divisão do trabalho e incontestável predomínio hegemônico cultural da classe dominante que são aprofundados com viés ideológico do negócio das plataformas.

É neste contexto que estão inseridas às produções da Globoplay. São produtos que veiculam signos, textos, enunciados e discursos sobre e em determinado período histórico. De acordo com Baccega, o discurso da comunicação usa as situações do cotidiano como matéria-prima, “resultado tanto do que aconteceu (discurso da História) quanto o jogo de possibilidades (discurso literário). Ele carrega não só o efeito de real, mas até mesmo o outro real, a ilusão referencial.” (Baccega, 2015, p.134). O discurso comunicacional é uma faceta do produto da plataforma.

Os gêneros de discursos são “tipos relativamente estáveis de enunciados,” (Bakhtin, 2003, p. 285). Eles se referem tanto “às estruturas internas das peças da programação quanto à relação dessas com o contexto de comunicação” (Ikeda, 2022, p. 75). Conforme Mungioli (2017), gênero e formato constituem uma relação orgânica e formam uma dupla articulação na instância de mediação. “São, entre outras coisas, modelos de construção e de compreensão do mundo “real” e do mundo ficcional que se imbricam na composição ou no reforço de ideologias, socialidades e imaginário popular.” (Mungioli, 2012, p. 100).

Na plataforma da Globo são ofertados os gêneros de ficção e não ficção como: programas jornalísticos, ficção seriada, telenovela, musicais, programas de humor, programas infantis, de viagem, esportivos, *realities shows*, programas com gênero policial e crimes.

A datificação perpassa o processo de produção de todos os gêneros. Através de vigilância da jornada de consumo é possível mensurar os elementos do gênero/formato que são mais efetivos para manter o usuário com o máximo de tempo de tela. Por exemplo, os aspectos da narrativa que fazem mais sucesso, a tipificação da personagem que mais agrada ou mesmo a cor predominante em cena. As inferências de outras produções mais assistidas por grupos relevantes que consomem o mesmo tipo de gênero também são consideradas para elaborar as futuras produções.

Com a lógica da plataformização, o processo de produção é iniciado na área da análise de dados que atende todo o Grupo Globo, inclusive a Globoplay, mas particularmente a área de produtos originais Globo, como descreve o Entrevistado 4, da área de gestão de negócio da Globoplay:

Temos áreas centrais que olham os [produtos] originais Globo, que é tipo a área de *Big Data*. E é *cross*. Então, parte dela tem a Globoplay, está procurando produtos para a Globoplay. E dentro do Globoplay tem uma área de estratégia de curadoria, que olha como um todo a estratégia de curadoria para a Globoplay. Seja [produções] originais, seja o que a gente quer participar. Por exemplo, eventos musicais, *Rock in Rio*, *Lollapalooza*. Se vai passar no *GShow* ou vai passar ao vivo no Globoplay. São decisões de negócio que se tomam aqui dentro e tem o rateio, que é um conteúdo. Então tem uma área no Globoplay que é a estratégia de conteúdo, que é um par meu e tem essa área central dos [produtos] originais. E tem as áreas *core* de conteúdo, como o jornalismo. A gente bebe do jornalismo. Por exemplo, a gente bebe do Jornal Nacional, que a gente transmite ao vivo e depois vira em HD para as pessoas assistirem, como, por exemplo, parte dos documentários que a gente tem aqui são produzidos pelo jornalismo. (informação verbal, Entrevistado 4, 2023)

As decisões de negócio são tomadas a partir da datificação do consumo e recepção. A possibilidade de identificar os *clusters*, grupos de interesse, em torno do mesmo produto por meio do rastreamento dos usuários e do “rateio” entre as diferentes empresas do Grupo Globo. Isto proporciona que o mesmo produto seja usado outras vezes na cadeia de produção de valor, o que faz com que renda mais lucro (como vimos com os fragmentos). Antes da plataformização, esse processo não era possível.

A Globo conta com um enorme arquivo de programas de diferentes gêneros construído durante a sua trajetória de décadas. As produções que outrora estavam arquivadas e inertes, são postas em circulação na esteira dos produtos digitais e têm o movimento condicionado pela infraestrutura de plataforma. Essa produção passa a ser comercializada entre outras plataformas que a Globo estabelece como parceira comercial.

As novelas que foram ao ar em outros momentos são reexibidas com novo empacotamento para dialogar com o público mais jovem e contribuir com o relacionamento entre a Globoplay e este público ao colocar em circulação produções que estão presentes no imaginário social do telespectador brasileiro. Já as telenovelas que são produzidas para estreiar primeiro na grade linear também têm mudado seus roteiros ao tornar mais frequente a construção do *clímax* narrativo em cada episódio; ao iniciar com o resumo do capítulo anterior e finalizar com cenas do próximo para despertar a atenção e fidelização do usuário.

Diferente das histórias que compõem a grade linear que são elaboradas de maneira que seja fácil o acompanhamento em um ciclo mais longo de vida da produção, as obras audiovisuais para a plataforma requerem “vários arcos narrativos, novas estruturas e temas. A visão de franquia, que é a possibilidade de exibir produtos em temporadas, também é algo bem significativo para nós.” (Sacchitiello, 2019)

A Globo sempre atuou com a retroalimentação que tem a televisão aberta como o centro da produção de conteúdo devido a sustentação que ela dá para os diferentes canais, programas e negócios. Assim como fluxo da programação que se dá entre as plataformas do Grupo, o conteúdo também segue essa direção. Os cortes da programação que são postados como estratégia da empresa dentro das plataformas estruturais de redes sociais ou a produção do *GShow* com a cobertura dos produtos de entretenimento é uma evidência da retroalimentação de conteúdo. Como aponta a profissional da área de conteúdo da Globoplay:

As diferentes plataformas se retroalimentam e ajudam a fortalecer as obras nas diferentes mídias. Ao mesmo tempo em que é importante o consumidor ter a opção de assistir aos filmes sob demanda - quando e onde quiser, e de forma mais rápida -, o cinema é uma experiência única, uma janela importantíssima tanto para a sociedade quanto para os diferentes elos da cadeia da indústria, como as produtoras. (Souza, 2021)

O crescimento do consumo de séries ficcionais e não ficcionais é um traço da plataformização da produção de audiovisual que teve seu início, como vimos anteriormente, nos Estados Unidos. Criada como um gênero/formato mais curto para contemplar a experiência de uso do telespectador norte-americano, a série é o formato mais produzido na Globoplay.

A produção desse gênero é mais rápida e dura, em média, três meses. “O foco é rotatividade e novidade o tempo todo, seja nas séries ou nos programas de variedades.” (Souza, 2021). Isso porque o consumo é segmentado de acordo com a plataformização. Caso contrário, o que adianta mapear grupos de interesse potenciais e não oferecer produtos para cada tipo de consumo para extrair ainda mais dados?

Esses gêneros/formatos estão disponibilizados na Globoplay de acordo com a lógica do conteúdo segmentado. Os próprios canais são identificados por temas que possuem comunidades relevantes e específicas para o negócio da cadeia de produção de dados.

Vejamos no caso da linha de produção voltada à comunidade que gosta de assuntos de viagem. Os dados podem indicar que esses usuários gostam de viajar e que pretendem fazer uma viagem futura. O direcionamento da publicidade chega mais rápido e certo no potencial consumidor de pacotes de viagens do que na televisão aberta. É o caso da produção infantil através do canal *Gloob* que indica que o assinante tem filhos ou crianças que usam seu dispositivo para consumir produtos culturais infantis. Logo esse usuário final vai receber promoções e notificações de uma ampla gama de produtos infantis.

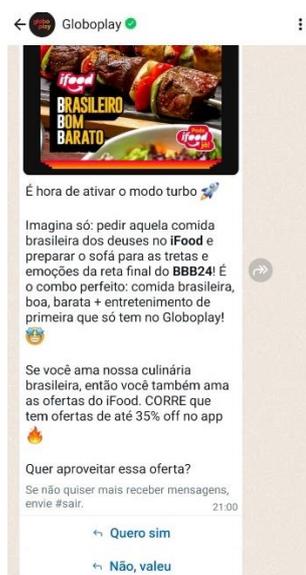
Ao centralizar a sua produção digital na plataforma, a Globo organizou a segmentação da sua produção que é apresentada por canais, como na televisão, mas também por categoria de organização de conteúdo. É o caso da categoria “novidades” que concentra produções recém lançadas de gêneros distintos ou ainda com o “assista ao vivo”, que lista em uma guia específica todos os canais que possuem transmissão simultânea. Na categoria “só novelão” é apresentada uma mescla de novelas que estão no fluxo linear de diferentes canais e outras disponibilizadas somente pela plataforma.

A transmissão simultânea do fluxo linear na plataforma é uma tecnologia que a Globo desenvolve desde quando começou a disponibilizar imagens das câmeras do *BBB* direto no site *Globo.com*. É uma característica diferenciadora relevante entre ela, a *Netflix* e outras plataformas de *streaming* que atuam no Brasil porque há anos é líder de audiência e goza das benesses de fazer parte de um monopólio de comunicação.

Entre os *realities* exibidos na Globo é necessário destacar o papel do *Big Brother Brasil* na evolução da plataformização da empresa. Após a sua estreia em 2002, a empresa necessitou inovar na difusão do conteúdo para responder à aderência do programa na audiência brasileira. O programa é o carro-chefe que abriu caminhos para a plataformização da emissora e continua a busca para produzir novas formas de anúncio.

Esta é uma característica do programa que desde o começo renova as formas e espaços destinados à propaganda o que o faz estabelecer um fluxo próprio dentro do programa. A edição de 2024 realizou uma nova modalidade. Na segunda-feira, 8 de abril, entrou na programação uma ação de marca, espécie de atração ou jogo da *Ifood* para os participantes do *reality*. A iniciativa ocorreu a tarde e foi transmitida da edição apresentada na televisão aberta. Uma hora antes do início, a Globoplay enviou a seguinte por *WhatsApp* para os telespectadores:

Figura 35 - Print de tela Ação Ifood BBB 24



Fonte: Elaboração própria (2024)

Ao clicar em “quero sim”, a resposta automatizada enviou outra mensagem entusiasmada e o link para ir direto ao aplicativo do *Ifood* no celular⁸³. Esta é uma evidência de como a Globoplay tem procurado inovar na área de publicidade com o entrosamento de plataformas (a grosso modo, percebemos três neste caso: a Globoplay, *WhatsApp* e o *Ifood*.) e com a programação da televisão aberta.

A proposta do gênero/formato exige uma votação que em seu início era feita por ligação telefônica que era cobrada pelas empresas de telefonia. Depois evoluiu para a votação através de ligação gratuita e hoje é realizada por votação na plataforma *GShow*. Na edição de 2024, a votação pode ser feita por voto único por cadastro de pessoa física (CPF), ou seja, para votar é necessário que o usuário final se torne um *ID Globo*. O voto de torcida foi mantido para garantir a mobilização nas redes sociais, o que faz com que o conteúdo do programa circule em todas as plataformas como *Twitter*, *Instagram*, *Kawai*, *Tik Tok*, *Facebook* e os grupos no *WhatsApp* e *Telegram* que organizam as ações de engajamento do *BBB*. Um dos principais “prêmios” é o número de seguidores nas principais plataformas de redes sociais daquela edição.

Para dialogar com o público destas plataformas de redes sociais, a Globoplay contrata e realiza iniciativas de campanha de mídias com lideranças digitais (chamados influenciadores, *influencers*) que mantém o programa entre os assuntos mais comentados durante o período de duração da edição. Sendo assim, a plataformização muda a relação entre o quadro de

⁸³ Não sabemos como foi a preparação desta ação, se foi um teste ou com base em qual termo de uso de dados, mas intuimos que a mensagem deve ter sido enviada para aqueles que concordaram em participar de ações pelo *WhatsApp*, porque, como já foi dito, existe um específico para as campanhas do *BBB* no aplicativo de mensageria.

contratados para atuar em produtos específicos. De acordo com a profissional que trabalha na gestão do *portfólio* deste tipo de produto, não há muitas diferenças para “conseguir agregar ao mesmo guarda-chuva corporativo os profissionais da televisão e os *creators* das redes sociais. No digital tudo vira comunidade.” (Honorato, 2023)

A produção de jornalismo também mudou com a plataformização. Há reconhecidas pesquisas do CPCT (Figaro et. Al, 2018; 2021a; 2021b; Marques, 2020; Raslan Filho; Visibeli Barros, 2020) que apresentam e qualificam essas transformações. O espaço das rotinas e das relações de comunicação e trabalho foi alterado e complexificado após a pandemia da Covid/Sars-Cov2, com a implantação da redação virtual (Marques, 2020), quanto às teorias de jornalismo, como no caso da *gatekeeper* e o uso de *softwares* algorítmicos que fazem a sistematização dos dados sobre o comportamento do usuário final e telespectador, como *ChartBeat* e *Google Analytics* que alteram a noção de critérios e valores da notícia. Nguyen (2016, pp. 91-92) classifica as métricas usados no jornalismo como:

- 1) Internas: se referem ao comportamento antes, durante e depois de uma visita específica ao site. A categoria inclui uma lista de indicadores que pode ser dividida em dois subgrupos: a) dados indicando tráfego para/do site: acessos, visitantes únicos, origens geográficas, número de visitas, fontes de referência (que sites levam os usuários aonde), se os usuários são novos ou visitantes frequentes, para onde eles vão após concluída a visita; b) dados indicando comportamentos de uso de fato no site, ou seja, o que os usuários fazem quando estão no site: quantas vezes uma página foi vista, número de comentários que uma notícia teve; número de compartilhamentos da notícia por e-mail, Twitter, Facebook e outras plataformas de mídias sociais; palavras-chave mais procuradas; tempo médio gasto no site ou na notícia. 2) Externas: relacionadas ao que é assunto na rede em geral. Ajudam os jornalistas a saber que tópicos tendem a atrair usuários e, como resultado, que histórias devem ser cobertas pelo site em que trabalham.

A monetização da mercadoria notícia que é determinada pelo conjunto de dados que ela consegue reunir é uma alteração relevante com a lógica das plataformas. Os dados refletem em mudanças na composição e disposição das matérias na capa dos sites jornalísticos.

Os títulos das matérias são orientados para disputar a atenção no emaranhado de informações e conteúdos disponibilizados nas plataformas de redes sociais. Os assuntos amplamente distribuídos nesses espaços são transformados em suítes e retransmissões que dão origem a outras matérias e até gêneros/formatos distintos para render o assunto o máximo de tempo possível.

Ademais, “as plataformas restringem a autonomia das empresas sobre as decisões editoriais referentes à curadoria de conteúdos, aos tópicos a serem focados e às reconfigurações dos modos de apresentar as informações” (Dijck; Poell; Waal, 2020).

De acordo com Kalsing (2021, p. 84), o *mídiu* em que é consumido este tipo de gênero determina a estruturação e empacotamento da produção jornalística. Como há o uso crescente de acesso às matérias através do celular, mesmo lugar onde se encontra os aplicativos de redes sociais, “os conteúdos são estruturados e “empacotados” para ser melhor lidos nesses meios, e para essa finalidade, a duração dos vídeos é reduzida, bem como a extensão das matérias.”

A emoção, os testemunhos, as fotografias tornam as matérias jornalísticas mais apropriadas para circular nas plataformas de redes sociais com diferentes possibilidades de cliques/eventos como a galeria de imagens de uma matéria, o *embed* de uma publicação das redes sociais ou hipertextos de outras matérias o que prolonga e diversifica a experiência do usuário final durante o tempo de tela.

O cenário da pandemia e as condições de produção de jornalismo marcado pelo distanciamento social e intensificação do uso das tecnologias de informação e comunicação acentuaram a estruturação do discurso jornalístico com base em depoimentos emocionados. “De um dia para o outro não havia mais entretenimento. A saída foi contar com o jornalismo para encher a grade [...] a população queria mesmo saber mais. [...] os telejornais foram alongados” (Becker, 2021, p. 10). A verossimilhança e discurso emocional contribuem com o engajamento e interações que ampliam a coleta de dados, por isso, são utilizadas como estratégias discursivas.

As matérias jornalísticas são aproveitadas na produção de *podcasts* e em outros produtos como em documentários, *videocast* e na postagem de trechos em redes sociais, além de servir a diferentes canais da Globo. O trânsito de notícias já ocorria entre a televisão aberta, Globonews e os jornais impressos do Grupo Globo, porém agora ocorre entre as plataformas e o fluxo linear e não linear.

Em 2022, a Globoplay colocou em sua prateleira mais de 80 (oitenta) *podcasts* que são produtos originais da empresa e outros através de contrato com produtores independentes. De acordo com o Ibope, o percentual da população que afirmou que consome esse tipo de produção de áudio era de 17%. (Braun, 2022)

A produção de podcast na Globoplay tem o caráter complementar de outros produtos. “Queremos estar sempre junto ao consumidor, no contexto em que ele vive, em seu cotidiano, sua jornada e, nesse cenário, o áudio é fundamental” (Ibid., Ibid.).

O fluxo de programação de podcast é semelhante ao dos produtos audiovisuais visto que a experiência de uso refuta os intervalos e anúncios por significar uma intrusão no conteúdo. As trilhas sonoras, vozes e assuntos são distintos daqueles selecionados pelo ouvinte. É por

isso, que a publicidade, embora tenha um vasto campo para ser veiculada também tem amplo desafio de se reinventar através da leitura dos dados sobre o consumo do usuário final.

Ao disponibilizar todos os seus produtos que são transmitidos via *broadcast* e a produção das emissoras de rádio na plataforma, a Globo expande seu discurso de televisão 3.0 ou televisão conectada, independente do *mídium* (o que evidencia sua faceta de plataforma), além de oferecer o encontro dos fluxos lineares e não lineares que são governados pelos dados gerados através do consumo na Globoplay. Assim, o telespectador pode alterar da exibição da programação ao vivo para uma série do catálogo com apenas um clique.

A expectativa da Globo com a massificação do acesso da internet pela televisão é que ela possa avançar ainda mais na segmentação e inovação da publicidade ao anunciar produtos usados pelos personagens, apresentadores e dispostos nos intervalos comerciais, como anunciado no perfil do Jornal Nacional no *Instagram*.

Figura 36 - Print de tela Publicidade 3.0



Fonte: Instagram @jornalnacional

Além da produção de conteúdo para as plataformas, há os produtos que são vendidos através da Globoplay, como os anúncios de publicidade já citados ao tratar sobre o uso dos dados na Globo.

A lógica da produção de bens simbólicos e culturais sob a plataformização altera a cadeia de produção da cadeia de valor.

5.5 A cadeia de produção de valor da Globo

No primeiro capítulo desta tese falamos sobre os conceitos de cadeia de produção e reprodução de valor como uma das respostas à crise que o capital viveu em 1973. A flexibilidade desenvolvida pela fração do capital financeiro e a maleabilidade da organização da produção são balizas que perduram e evoluem com a plataformização de setores dinâmicos do capital, como os monopólios da indústria cultural.

A figura com grafos que Anne Helmond ilustra o conjunto de relações entre empresas que têm parceria e contratos entre si, aplicativos e integrações (presente no segundo capítulo deste estudo) evidencia o movimento dirigido pelas plataformas que estão no centro da imagem ao exercer seu poder de tração por obter o monopólio de infraestruturas físicas e operacionais, como um software desenvolvido para segmentar a audiência ou para organizar a gestão da empresa, como a *Palantir* e a *Salesforce* cumprem para o Grupo Globo.

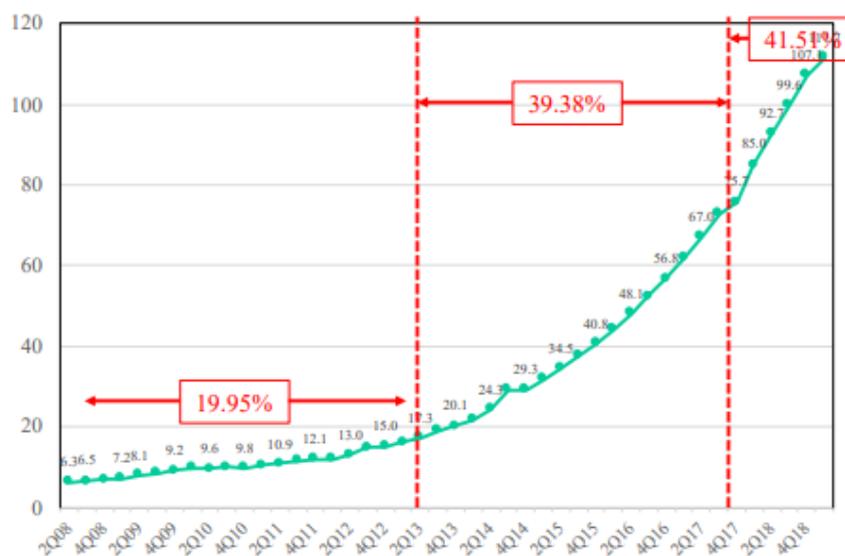
Através do conceito de cadeia de reprodução e produção de valor, o posicionamento geográfico e as relações econômicas que são mantidas entre as empresas e sua função no percurso de criação de valor, podemos identificar a constituição de uma teia como as suas horizontalidades e verticalidades como representação desta nova cadeia.

Este tipo de análise, dentro do contexto da pesquisa em uma empresa que faz parte de uma sociedade anônima conforme preconiza a estrutura do capital monopolista, encontra dificuldades para localizar e compreender o conjunto de relações constituídas pelo Grupo Globo. Isso porque o conceito que utilizamos de cadeia de produção e reprodução de valor emprega o exame de toda a cadeia, desde a produção até após a recepção do consumo.⁸⁴

A informação de como a Globo se relaciona com a totalidade de empresas que compõem a sua cadeia não foi encontrada no percurso da pesquisa. Por exemplo, as empresas terceirizadas que trabalham dentro dos espaços físicos da empresa ou prestadores de serviços como a *Systec-Telecom* que fornece “ponto eletrônico para o telejornalismo, comunicação via IP (voice) e instalações de redes estruturados em eventos.” (Systec-Telecom, 2015).

⁸⁴ Como já pontuamos, a recepção não é alvo desta pesquisa devido à estratégia de recortar como a empresa de comunicação está sendo alterada pelo processo de plataforma. Sem dúvidas, a função da audiência nessa produção de valor é extremamente fundamental e, por isso, mesmo deve ser objeto de próximas pesquisas de maneira aprofundada com a seriedade que o assunto necessita. Há inúmeras investigações sobre o tema que constitui historicamente o campo da comunicação desde o papel da audiência na produção e na geração de dados atualmente. As pesquisas do Obitel (de 2016 até 2023), Caparelli, 1982; Bolaño 1995,2003, 2007. Bolaño; Brittos, 2015; Borelli; Priolli, 2000; Possebon, 2002; Dantas, 2002; Valente, 2009; Martins, 2018 entre outros da linha de economia política da comunicação são referências importantes.

Figura 37 - Gráfico – Velocidade média de download da Banda Larga (em Mbps)



Fonte: Telecom Advisory Services LLC (TAS) (2019, p. 14)

A infraestrutura física que torna capaz a evolução da televisão para a plataforma, como os codificadores de vídeo ou a oferta de internet de banda larga são amostras constituintes da cadeia de valor de uma empresa como a Globo. Sem alcançar essas informações (e mesmo correndo o risco da superficialidade), a nossa análise se ancora nos dados sobre parcerias e contratos divulgados no Valor Econômico e Meio Mensagem e no discurso elaborado pela diretoria de tecnologia e veiculado nas ações que visam estimular os trabalhadores e trabalhadoras da área.

Feito esse destaque significativo, voltamos à discussão da cadeia de produção e reprodução de valor da Globo cujas mudanças acompanham as inovações das forças produtivas, como fica evidente no gráfico anterior.

Antes da unificação das empresas do Grupo, cada subsidiária contava com a sua própria lógica de produção e gestão. Com a datificação no comando, a estrutura da cadeia de valor foi transformada ao integrar os processos produtivos e gerar um novo mapa de posições e fluxo das empresas que, como já foi dito, vai desde periódicos impressos até a Globoplay e outros produtos digitais. Entre todos os negócios da empresa, os serviços de radiodifusão, a produção de obras audiovisuais e fonográficas e a exploração de direitos de propriedade intelectuais são centrais para a lógica de negócio do Grupo.

A cadeia de valor da televisão aberta, segundo Katz (2019, p.11), era conduzida pela emissora que “ocupavam todos os estágios relacionados ao conteúdo, da produção e distribuição, embora também pudessem adquirir direitos de distribuição de *players* independente.”

Figura 38 - Setor Audiovisual: Cadeia de Valor Tradicional

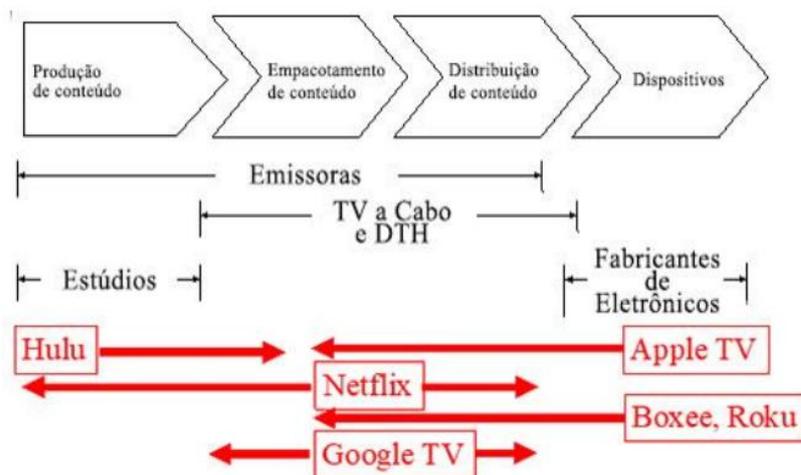


Fonte: Katz (2019, p. 11)

O fluxo da cadeia de produção da televisão aberta era organizado de maneira verticalizada com o controle da empresa desde o início da produção até a distribuição que contava com a rede de emissoras afiliadas. “Os fabricantes de eletrônicos focavam na produção de equipamentos para os consumidores acessarem o conteúdo.” (Katz, 2019, p. 10). No caso da Globo, o controle da cadeia também é horizontal através do conjunto de empresas de todo espectro da comunicação midiática que pertence ao Grupo, como a “propriedade de rádios, televisões, jornais, revistas.” (Brittos; Bolaño, 2015, p. 31).

O monopólio controla e configura a cadeia de valor de acordo com a sua estratégia de negócios. Entretanto, as posições ocupadas por empresas têm graus e papéis distintos de acordo com a dependência quanto ao produto e/ou serviço prestado e referente a realidade do mercado. Por exemplo, nas cidades onde a Globo tem sede própria há demanda por produtos e serviços utilizados e contratados que são contratados por ela. Esse aspecto também é manifestado na cadeia de produção de valor atual, com o desenvolvimento das plataformas de *streaming*.

Figura 39 - Setor audiovisual: movimentações na cadeia de valor



Fonte: Katz (2019, p. 19)

A imagem ilustra os movimentos da cadeia de valor e os tipos de empresas em cada posição dela. Na produção de conteúdo, os estúdios próprios ou contratados pelas plataformas de *streaming* têm reduzido os custos das produções. “Mais do que apenas licenciar conteúdos para ampliar seus catálogos, o principal filão do negócio é produzir filmes e séries originais, com atores e histórias locais.” (Caldeira, 2021).

A produção com base na cultura local é um diferencial significativo nos catálogos das plataformas de *streaming*. A área responsável pelo conteúdo da *Netflix* na América Latina destaca os produtos nacionais como aspecto importante para o crescimento da plataforma na região. (Ibid.).

Nesta área a Globoplay se destaca da concorrência porque tem grande expertise na produção nacional e amplo arquivo com programas, telenovelas e filmes. A Globo vem desde 1960 disciplinando a população brasileira ao consumo de suas produções com o padrão e estética da empresa. Sua produção se confunde com as características culturais do povo brasileiro que lhe confere o título de líder no setor há décadas com a participação da rede de emissoras afiliadas. “O conteúdo brasileiro está no centro de tudo que fazemos. A Globo investe R\$ 5 bilhões por ano em conteúdo e tecnologia[...]. É um investimento no Brasil, para os brasileiros.” (Rosa, 2023).

Com o ritmo da produção ditado pela plataforma que necessita apresentar novos produtos com gêneros/formatos variados em um fluxo diferenciado da televisão aberta, um dos objetivos da Globoplay é se reafirmar como um ponto de concentração de produção, “um *hub* de produção de conteúdo no Brasil” (Sacchitiello, 2019), sem a necessidade de produzir todo o conteúdo exibido ou comercializado pela plataforma.

A relação com as produtoras nacionais, regionais e independentes corroboram com esse objetivo. De acordo com Lopes e Abraão (2023, p. 99):

As grandes produtoras independentes brasileiras são responsáveis pela maioria das produções para o *streaming*. Dentre elas, se destacam O2, Conspiração, Glaz e Moonshot. Porém, o maior volume de obras vem de empresas menores, como Primo Filmes e Raccord, demonstrando que o mercado de plataformas busca produtos diversos.

Podemos perceber os diferentes tipos de produtoras que estão situadas na etapa de produção e como o modelo de negócio das plataformas de *streaming* remodelam a cadeia de valor. Por exemplo, as maiores produtoras nacionais estão localizadas no eixo Rio de Janeiro – São Paulo, cidades que têm “maior oferta de mão de obra especializada, proximidade das grandes plataformas, mercado consumidor e centros de distribuição” (Caldeira, 2021).

O desenvolvimento de roteiros amarrados à lógica da plataformação faz com que sejam repetidos os padrões recomendados pelos algoritmos e, conseqüentemente, limitar os aspectos inovadores e criativos. O valor do produto cultural está além daqueles apontados como fórmula de sucesso pelos dados.

A relação entre as produtoras e as plataformas de *streaming* é remodelada por causa da centralidade do direito autoral que são adquiridos pela contratante. Nesse modelo de relação, a produtora não intervém na concepção do projeto e opera como uma empresa contratada. Após a realização do serviço, ela não tem mais relação com o produto que, por sua vez, é exibido em diferentes canais e plataformas e podem ser explorados sem prazo.

A importância do direito autoral se dá justamente pela escala das produções de produtos audiovisuais, visto que "a produção em si se tornou *commodity*, então o foco maior é na propriedade intelectual." (Rosa, 2019). Nesse modelo, os pagamentos são mais altos e feitos de maneira direta e rápida para a produtora, sem a utilização de fundos e verbas públicas que apoiam a produção nacional.

Deter a propriedade intelectual é importante porque permite negociar a exibição do mesmo produto para diferentes meios, como TV, *streaming* e cinema; e gerenciar o licenciamento do conteúdo de maneira a criar programas derivados. Essas são fontes de receita a que a produtora não terá acesso no futuro se não detiver o controle, mesmo que parcial, da obra. (Rosa, 2019).

A exigência de mais conteúdo tem resultado no aumento do número de produtoras independentes. De 2016 até 2019, 120 (cento e vinte) novas produtoras foram criadas e coincidem com o *boom* das plataformas de audiovisual. (Ibid.)

A Globoplay mantém relações com as produtoras nacionais e as internacionais, por exemplo, com a Sony para contratos de produção de séries com idioma inglês (é o caso da *Rio Connection* e *Anjo de Hamburgo*) e com a mexicana *Televisa Univision* para coprodução de gêneros ficcionais.

Após o início da plataformação, a Globo criou novas estruturas que são consideradas mediadoras na produção de conteúdo pela exigência de os produtos serem elaborados para ter aspectos de diferentes plataformas e mídias. É o caso do *Hub* de Operações e Conteúdos que conta com uma plataforma de produção e é "a área responsável por prover os recursos, internos e externos, necessários para uma produção de esporte, jornalismo ou entretenimento com alta qualidade e eficácia." (LinkedIn, 2023).

Deste modo, a produção de conteúdo da Globoplay conta com empresas do Grupo Globo, como os diferentes canais e os próprios estúdios de jornalismo e entretenimento, com produtoras internacionais, nacional e regionais, a rede de emissoras afiliadas e as áreas que

produzem publicidades dentro e fora da empresa.

Já o empacotamento é feito pelas próprias equipes da Globo dentro da perspectiva da finalidade de uso de cada canal. Essa etapa da cadeia também conta com o apoio dos dados que indicam como a produção pode ser organizada. De acordo com a Instrução Normativa nº 100 de 29 de maio de 2012, da Ancine (Agência Nacional de Cinema), a descrição de empacotamento é “a atividade de organização, em última instância, de canais de programação, inclusive nas modalidades avulsa de programação e avulsa de conteúdo programado, a serem distribuídos para o assinante”.

A distribuição é realizada pelo conjunto das empresas do Grupo Globo, as suas emissoras afiliadas, as plataformas estruturais de redes sociais, outras empresas que estabelecem relação comerciais através de obras de audiovisuais que a empresa adquire ou vende. A estrutura física de *CDN* (Rede de Distribuição de Conteúdo) é um novo componente deste processo de plataformação da indústria cultural, como já verificamos ao tratar da infraestrutura necessária para o uso de dados.

As plataformas de *streaming* ficam reféns da lógica datificada das empresas estruturais de plataforma que promovem a vigilância do consumo e recepção dos produtos culturais. Neste sentido, não é exagero mobilizar a noção de monopólio mundial de produção simbólica e cultural devido à centralidade dos *softwares* algorítmicos e de inteligência artificial na distribuição desse tipo de produção.

As empresas que fabricam os dispositivos como a televisão conectada e os devidos sistemas para disponibilizar as plataformas de audiovisual (*Apple+*, *Roku*, *Samsung*, *Sony* etc.) *tablets*, computadores e celulares. O tipo de aparelho utilizado também infere na jornada do usuário final, como já citamos ao analisar os fluxos de programação.

Após perpassar pela composição da cadeia através do nosso caso, a Globoplay, é possível inferir que, ao usar o modelo proposto por Katz (2019), o fluxo se dá da seguinte forma:

Figura 40 - Cadeia de produção de valor da Globoplay



- Empresas Grupo Globo e emissoras afiliadas
- Produtoras e estúdios Internacionais
- Produtoras nacionais, regionais e independentes

- Globoplay
- Plataformas

- Globoplay
- Outras empresas do grupo Globo
- Outras empresas de produção audiovisual
- Plataformas estruturais

- Fabricantes dos aparelhos e sistemas de televisão, computador, tablet e celular

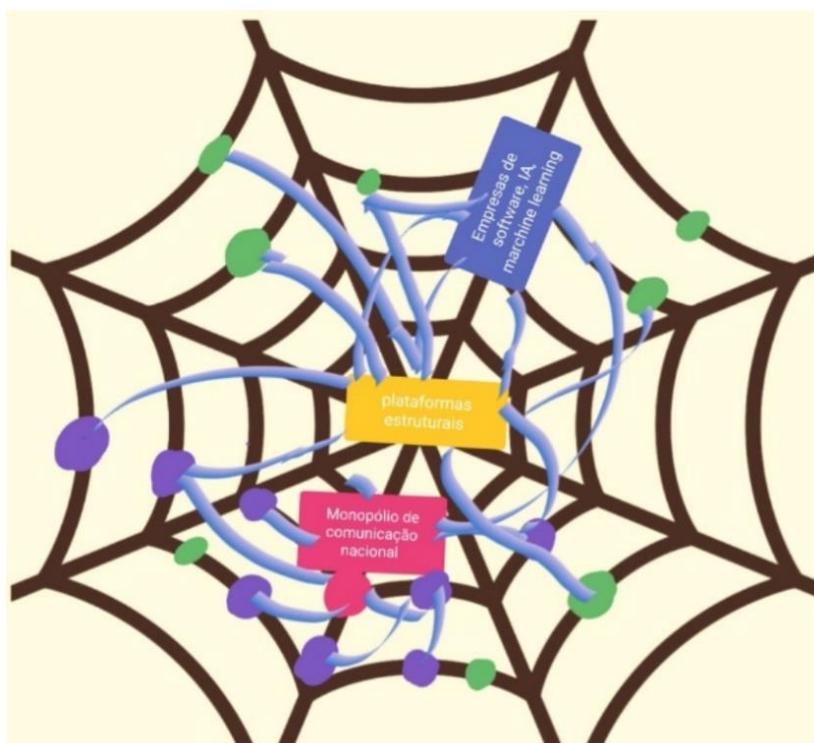
- Agências de Publicidade
- Conectores intermediários

-Conectores de plataforma

Fonte: Elaboração própria (2024)

Essa imagem apoia a identificação das principais etapas de produção audiovisual que estão inseridas em um arco de relações entre empresas-redes mais amplo e complexo do que enseja a figura por causa da “fragmentação ativada pela modularidade da plataforma” (Katz, 2019, p. 29). A imagem de uma teia de produção de valor cujo centro é ocupado pelas empresas estruturais de plataforma pode ser mais adequada à nossa análise. Isso porque “as cadeias de valor dos setores digitais podem exibir uma fragmentação extensa devido à eficiência, conhecimento, patentes, tendência do mercado de ações ou acontecimentos no setor.” (Ibid.).

Figura 41 - Teia de produção de valor



Fonte: Elaboração própria (2024)

Em que pese a ingenuidade do desenho, consideramos a figura de teia condizente com as relações verticais e horizontais entre as empresas dentro do cenário das plataformas. A força de tração do capital se dirige ao centro condicionada pela racionalidade monopolista das plataformas cuja arquitetura de conjunto está à serviço delas.

As linhas verticais representam empresas de *hardwares*, *softwares*, inteligência artificial, *machine learning*, entre outras infraestruturas que tornam capaz o funcionamento do sistema de produção de valor. São exemplos dessas empresas a *Palantir*, *Oracle*, *Salesforce* que atuam na Globoplay. Essas corporações buscam através das relações comerciais:

Formar alianças estratégicas, estimular a inovação complementar, expandir clientes e alcance de mercado, acessar dados e recursos exclusivos especializados, fortalecer os efeitos de rede, gerenciar ecossistemas de negócios e redes de desenvolvedores (van Der List; Helmond, 2021, p. 4) (tradução nossa).

O ponto rosa ilustra o nosso caso, a Globoplay, dentro do monopólio de comunicação que ocupa uma função privilegiada na produção de dados de toda o Brasil. Está estrategicamente imbricado como um *cluster* onde perpassam as relações entre as plataformas estruturais, as empresas fornecedoras de infraestrutura, entre outras que compõem o processo de produção e são simbolizadas com os pontos roxos. São as empresas que fazem parte do fluxo da cadeia de valor da Globoplay, produtoras de conteúdo e outras empresas que estão presentes no processo de produção de *streaming*. Por fim, os pontos verdes representam outras empresas de áreas diversas que mantêm relacionamento com o Grupo Globo e com as empresas de plataformas estruturais.

A relação entre os pontos da teia configura-se como arranjo espacial de “pontos contínuos ou descontínuos interligados que definem um espaço de fluxos reguladores”. É o lugar dos “objetos técnicos concretos, universalizados, sistêmicos, informados, intencionais” (Santos, 2006, p. 54) que são utilizados para a produção de redes de informação, à fluidez de capital, da circulação e distribuição de produtos culturais e dados.

De forma objetiva, são aspectos que agem na cadeia ou teia de produção de valor da Globoplay:

- 1) A etapa de desenvolvimento das forças produtivas como a oferta de banda larga de internet; a internet 5G e a evolução e custo dos dispositivos eletrônicos;
- 2) A evolução e ausência de regulamentação das plataformas estruturais de comunicação e trabalho;
- 3) A disponibilização de *APIs* e *SDKs*;
- 4) A situação de concorrência entre as empresas de plataformas de *streaming* e outras produtoras de conteúdo;
- 5) A regulamentação da exploração de direito da propriedade intelectual e patentes;
- 6) A integração vertical e fragmentação horizontal da cadeia de valor de *streaming*;
- 7) A transformação tecnológica dos monopólios de comunicação nacionais e a sua função na cadeia de exploração de dados;
- 8) A exigência do usuário final de consumo de produção cultural local, ampla e diversificada;
- 9) A inovação dos formatos de publicidade segmentada;
- 10) As normas técnicas de empacotamento e distribuição da produção de conteúdo;

11) A divisão sociotécnica e regulação de categorias do trabalho envolvidas na produção da Globoplay;

A outra dimensão da cadeia de valor é a exploração do trabalho que sustenta todas as etapas de produção. Com a introdução de um conjunto de técnicas que se somam a outras historicamente estabelecidas, as empresas de comunicação têm mudado a organização da produção ao exigir novas atribuições e reposicionar unidades de trabalho, como veremos na próxima seção.

5.6 O olhar do trabalho

Como vimos até aqui, as empresas de comunicação têm realizado mudanças substantivas para se adequar à plataformização que tem em sua gênese a datificação sustentada por grandes empresas como *Google, Microsoft, Meta, Alphabet e Amazon* que denominamos como plataformas estruturais de tipo monopolista.

A Globo Comunicação e Participações S.A alterou o seu organograma; as áreas que organiza a produção; as maneiras de vender espaços para anúncios, as formas de produção dos produtos culturais, a relação com outras empresas nacionais e internacionais; o papel dos canais e sites, a sua infraestrutura, o empacotamento e distribuição do conteúdo e a relação com a audiência. Entretanto, nenhuma dessas modificações seriam possíveis sem a implicação da atividade de trabalho, visto que é a categoria que opera através da organização as transfigurações necessárias.

Compreendemos a complexidade do uso dessa categoria, assim como a sua centralidade. O trabalho pode ser compreendido como um “pêndulo” (Antunes, 2015) que ao mesmo tempo que apresenta a sua dimensão como precarização e exploração do sujeito como forma de manutenção do sistema capitalista também está presente na “deontologia do ser social”, ou seja, na evolução de ser. (Lukács, 2013.).

A categoria “trabalho” é “central para se compreender as complexas mudanças da contemporaneidade, principalmente àquelas advindas dos processos de comunicação” (Figaro, 2008, p. 17), como as plataformas de comunicação e trabalho e, conseqüentemente, as expressas em nosso caso, a Globoplay.

Para a nossa análise, além do conceito transversal do binômio comunicação e trabalho, vamos mobilizar a importância do olhar do trabalho da ergologia. De acordo com Schwartz (2011, p. 16), o trabalho é “toda atividade humana (é aí a tomada de posição ergológica) como um nó de debates entre normas antecedentes e tentativas de ‘renormalização’ na relação com o

meio.”⁸⁵ O cotejamento entre a atividade, suas formas anteriores de execução e a renormalização nos interessa para evidenciar os movimentos da atividade de trabalho e não um organograma imóvel que está longe de representar a realidade. Ainda de acordo com Schwartz:

Uma atividade de trabalho é sempre o lugar, mais ou menos infinitesimalmente, de reapreciação, de julgamentos sobre os procedimentos, os quadros, os objetos do trabalho, e por aí não cessa de ligar um vaivém entre o micro do trabalho e o macro da vida social cristalizada, incorporada nessas normas. Vaivém que não deixa incólume nenhum dos dois níveis. O que quer dizer que a história da vida econômica, política, social, não pode ser escrita sem um olhar sobre esses múltiplos vaivéns. (Schwartz, 2011, p. 15)

Outras duas noções fundamentais são a de “micro do trabalho e o macro da vida social cristalizada” que evidencia o movimento de espiral do trabalho, não de vaivém como cita o autor, pois como o trabalho é sempre inédito, como preconiza a ergologia, a consciência do trabalhador e trabalhadora jamais regressa ao estágio que estava antes da atividade de trabalho, como aponta Schwartz, “as renormalizações são portadas por seres e grupos humanos sempre singulares, em situações de trabalho, elas mesmas, também sempre singulares.” (Ibid., p. 16).

Assim, a espiral é composta por conhecimentos, experiências e valores que são mobilizados no trabalho e influem na vida social, assim como ocorre o movimento que segue da vida social para o trabalho.

A partir desse olhar, as mudanças trazidas pela plataformização do trabalho refletem em transformações sociais. Por exemplo, a acentuação do individualismo e a ideia de fábrica do sujeito de si (Dardot, Laval, 2016), a segmentação da sociedade em redes de setores e corporações com percepções próprias acerca da realidade concreta, o rebaixamento do papel do Estado e da democracia, entre outros aspectos que amparam o processo de datificação da sociedade.

Nosso intuito nesta seção da pesquisa é indicar quais são as atribuições dos trabalhadores que atuam nessa fase *mediatech* da Globo e, conseqüentemente, as habilidades que estruturam a plataforma Globoplay.⁸⁶ A partir de bases de informações distintas, buscamos identificar os saberes e protocolos instituídos com a descrição de anúncios de vagas na plataforma *LinkedIn*. Já para identificar a renormalização foram usadas as entrevistas com os gestores e as participações de profissionais da empresa em atividades como o *TDC Connection*, evento voltado para trabalhadores e trabalhadoras da tecnologia.

⁸⁵ As regras jurídicas, saberes instituídos, protocolos e padrões podem ser as representações verticais empregadas por Milton Santos, já o seu desenvolvimento prático e a renormalização são ilustrações das horizontalidades.

⁸⁶ Como o perfil dos quatro entrevistados é o de gestores e gerência não foi possível apreender a reação do trabalhador e trabalhadora às suas atividades, tema que pode ser explorado em uma nova investigação posterior.

5.6.1 A organização do trabalho na Globoplay

A organização da produção de uma empresa como a Globo está sempre em mudança de acordo com as exigências do sistema produtivo capitalista e, especificamente, a situação de concorrência da indústria cultural no Brasil e no mundo. Ilustramos as que ocorreram desde 2002, sendo que a última que definiu a unificação das empresas é o marco do início do processo de plataformação e, por isso, mais significativa dos últimos anos por representar novas lógicas e culturas organizacionais.

Na imagem gráfica distribuída no anúncio das mudanças de gestão constava um círculo composto por cada área com a representação mais enxuta e horizontalizada da empresa. No lugar de caixinhas fixas que representavam cada unidade de negócio em uma relação verticalizada, a sinalização das áreas principais que passaram a ser o eixo organizacional da empresa.

Esta nova configuração dificulta a identificação das operações, processos e atribuições que são realizadas para manter a Globoplay. O discurso de “UmaSóGlobo” e a modularidade de uma empresa do tipo plataforma torna a divisão sociotécnica do trabalho opaca, o que representa uma dificuldade metodológica para a nossa investigação. Para suprir essa adversidade, olhamos para o conjunto das informações disponíveis sobre a Globo para, assim, alcançar os dados sobre a Globoplay.

Por divisão sociotécnica compreendemos a divisão da sociedade acerca de funções e atribuições que faz com que o trabalhador e trabalhadora seja incapaz de ter consciência do conjunto do seu trabalho. São divisões estabelecidas pela lógica do capital para controlar o trabalho e o sujeito que trabalha.

Entretanto, se consideramos o trabalho como atividade sempre inédita e tensionada pelos saberes instituídos e normalizações, podemos assumir que:

[...] toda situação de trabalho provoca debates de normas individuais e, sobretudo, coletivos. Por meio deles, os protagonistas do trabalho não param de desfazer, de forma não aparente, o impedimento do exercício ‘do trabalho’ deles mesmos, as perspectivas de vida que essas divisões propõem ou impõem. Esses germes de transgressões desestabilizam toda divisão do trabalho, seja ela qual for. Toda divisão do trabalho é sempre um resultado mais ou menos instável, provisório, conflituoso. (Schwartz, 2011, p. 17)

A instabilidade da divisão social é provocada dialeticamente pelo movimento real da atividade de trabalho, mas também devido as próprias bases do método de gestão de produção toyotista. A maior participação do trabalhador na concepção do produto, a exigência de engajamento no trabalho, a desespecialização, polivalência e a multifuncionalidade, entre outros aspectos, são fatores que desestabilizam a definição do parcelamento do trabalho.

Essas balizas do toytismo estão presentes na organização da Globo desde a diminuição dos postos de hierarquia (o que não significa a ausência de direção dos negócios), no discurso de engajamento e na adoção de metodologia ágil como linha estruturante no processo do controle de gestão. Além disso, tem inovado as condições de produção para propiciar o aprofundamento da polivalência e as diversificadas formas de composição das equipes que atuam em projetos determinados com a adoção de *hubs*, ponto de concentração de atribuições que atua como mediador em atividades de trabalho estratégicas no processo de datificação.

Vejam os recortes de cada uma dessas diretrizes:

5.6.2 A diminuição dos postos de hierarquia

Até o início da plataforma da Globo, cada empresa do grupo atuava com a sua linha de negócio específica, com sua cultura e prática de trabalho. O processo de unificação organizativa demorou 2 (dois) anos para ser completado e a principal dificuldade foi transformar a cultura organizacional que saía de um cenário cuja totalidade da empresa era menor para a “realidade das novas estruturas mais de rede. Que é isso: todo mundo conectado e ao mesmo tempo desconectado.” (informação verbal, Entrevistada 3, 2023).

O Globoplay, embora seja a principal plataforma da empresa e uma espécie de “*marketplace* que reúne todos os produtos Globo” (informação verbal, Entrevistado 1, 2023), antes da unificação contava com cerca de 120 (cento e vinte) profissionais. Atualmente, com a descentralização essa é uma conta difícil de fazer, a não ser “catando milho em todas as planilhas de recursos humanos” de todas as áreas da GCP (Globo Comunicação e Participações S/A).

Os profissionais que prestam serviço para a Globoplay estão situados em outras áreas como a de dados, marketing, desenvolvimento e aprendizagem, na área de tecnologia etc. Esse foi a principal alteração do ponto de vista da cultura organizacional: todas as atividades de trabalho passaram a estar conectadas pela centralidade da datificação. “Passou a ser tudo para um bem comum e não é a minha área contra a sua” (Entrevistada 3, 2023).

O processo decisório do trabalho era feito de acordo com a hierarquia das funções. “As pessoas estavam muito acostumadas a definir com o chefe” e território do trabalho era menor, com menos pessoas sob a governabilidade da direção da empresa.

A política de recursos humanos era centralizada na subsidiária que fazia todo o processo desde a identificação das profissões e habilidades requeridas até a publicação da vaga, elaboração de documentos de contratação, entrevista e seleção. Atualmente, essas funções não são de responsabilidade unicamente de uma área fechada no negócio, mas de uma que tem como papel a integração dos recursos humanos de todo Grupo. Os profissionais que faziam esse

trabalho, agora podem “dar atenção para o negócio e efetivamente trazer valor com outras questões e não preciso cuidar da burocracia que eu tinha que olhar antigamente.” (Entrevistada 3, 2023).

Esses profissionais são chamados de *BP (Business Partner)*, parceiros da direção de recursos humanos responsáveis por atender um “cliente”, uma área determinada, como no caso de nossa entrevistada 3, a unidade de produtos digitais. O atendimento consiste nos desdobramentos de políticas da diretoria de RH, planejamento de treinamentos específicos obrigatórios e estar presente na rotina do negócio. “A gente vive dentro do negócio e não dentro do RH.” (Ibid., Ibid.).

Também é atribuição do parceiro de negócio de recursos humanos a relação com o Centro de Expertises, responsável por sistematizar e acompanhar as atividades do trabalho, assim como identificar as habilidades em cada etapa do processo de produção; com a área de remuneração e questões trabalhistas; de seleção e desenvolvimento de aprendizagem.

Na transição da unificação da empresa, o tempo das decisões dos negócios eram diferentes, principalmente para a área de produtos digitais que passou a sentir o peso e a burocracia de uma grande empresa. Na descrição de nossa Entrevistada 3 – Direção de Recursos Humanos, 2023:

Uma sensação de que as coisas demoravam mais para acontecer e por isso, a gente perdia muitas oportunidades de negócio mesmo porque era verdade antes era uma coisa muito mais ágil e quando a gente passa por uma empresa grande [...] você começa a entrar no fluxo um pouco mais burocrático para algumas coisas que faz parte considerando o tamanho da empresa. Mas que não faz parte quando você considera o digital que precisa ser para hoje, porque se for amanhã você já perdeu o *time* e já não funciona [...]

A mudança organizacional passou a exigir atribuições, perfis e unidades que fazem a mediação entre a rede de profissionais que sustentam as produções Globo com expertises e funções relevantes que diminuem o ruído nas relações de comunicação e trabalho e potencializam soluções integradas do negócio. O outro lado dessa alteração é a necessidade de construir um processo decisório que não conta mais apenas com a chefia direta, mas com trabalhadores que estão alocados em diferentes posições de mediação para a produção acontecer.

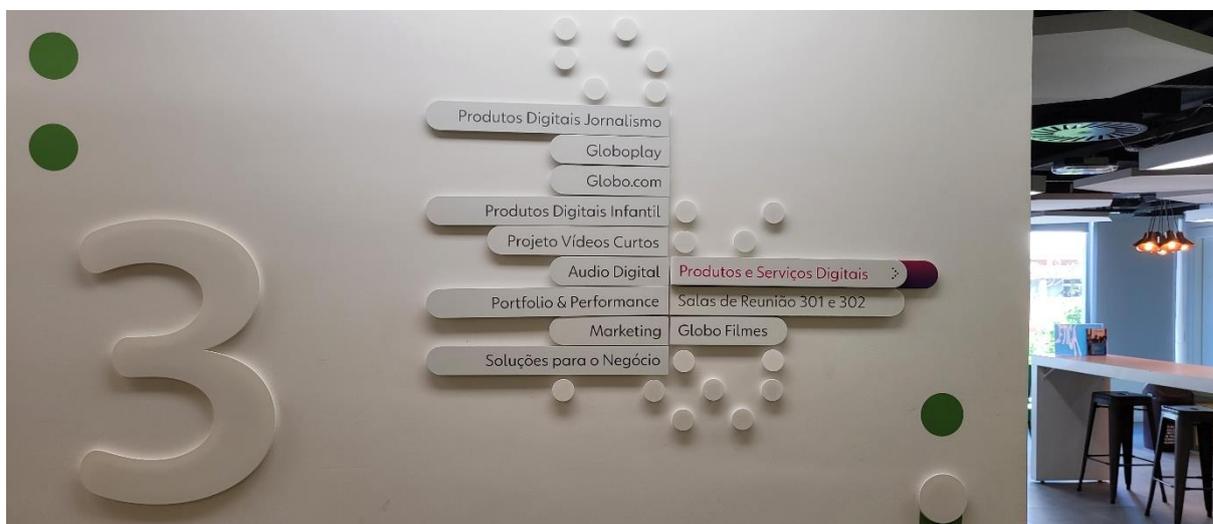
A exigência de estabelecer ainda mais relações de comunicação são dadas pela estratégia do produto e impacta no perfil do trabalhador e trabalhadora procurados para determinadas funções de coordenação. Conforme afirma a Entrevistada 3 (2023), a principal habilidade é “a capacidade de você fazer os alinhamentos necessários e entender todas as áreas que vão ser envolvidas.”

Normalmente [o RH] procura ou desenvolve internamente para a gente poder promover num futuro é muito esse perfil de pessoas proativas” porque vão atuar em áreas enxutas, ser o *head zone* para o negócio acontecer com vontade efetivamente de fazer as coisas acontecerem e com essa capacidade de alinhamento e de influência com as outras áreas para que a gente não se perca no meio do caminho e garanta que a gente vai entregar o que precisa ser entregado. (informação verbal, Entrevistada 3, 2023).

O processo de unificação não subsumiu as diferentes empresas, porém a relação entre a parte (Globoplay) e o todo (Globo Comunicação e Participações S/A) complicam a identificação de limites organizacionais entre elas para quem a observa de fora, embora a metrificação das estratégias possa contribuir com a compreensão do papel de cada subsidiária. Esses são dados caros para as empresas de plataformas que os consideram como segredo de negócio.

A Globoplay está dentro da diretoria de produtos e serviços digitais. Há uma confluência de técnicas e processos a partir da datificação que permite o trânsito e diálogo entre as plataformas para extrair mais dados através do conteúdo digital e para promover a publicidade segmentada direto ao consumidor.

Figura 42 - Sede física da Globoplay



Fonte: Elaboração própria (2024)

A foto retirada durante a observação em campo na sede da Globoplay é um indício da organização das unidades de produção. Produtos Digitais de Jornalismo, Globoplay, Globo.com, Projeto Vídeos Curtos (para as plataformas de redes sociais), Áudio Digital, Portfólio & Performance, Marketing, Soluções para o Negócio, Globo Filmes estão localizados no mesmo 3º (terceiro) andar em uma das instalações da empresa. Produtos e serviços digitais de entretenimento estão situados no 2º (segundo) andar junto com outras direções como a de Recursos Humanos, Gestão de Talentos, Compliance, Finanças, Jurídico e Infraestrutura.

A organização do espaço físico da empresa obedece a uma lógica de proximidade dos produtos e indica parte da lógica do negócio, visto que o eixo gravitacional das atividades de trabalho é composto também por espaços no território digital através da utilização do sistema de nuvens como local que mantém as mesmas informações e processos para serem acessados independentemente da localização do profissional. “É o que funciona porque eu posso acessar da minha casa, eu posso acessar dos Estados Unidos eu posso estar na China e eu vou conseguir acessar as mesmas coisas e de qualquer maneira” (Entrevistada 3 – Direção de Recursos Humanos, 2023).

A combinação desses espaços pode ser considerada como arranjos organizacionais, considerados como imposição da delimitação do espaço e “criadores de uma coesão organizacional baseada em racionalidades de origens distantes, mas que se tornam um dos fundamentos da sua existência e definição.” (Santos, 2006, p. 199).

Figura 43 - Sede da direção de Produtos e Serviços Digitais da Globo



Fonte: Elaboração própria (2023)

Os arranjos organizacionais são espaços instáveis de aglutinação e mescla de atividades de trabalho que podem apresentar aspectos do ambiente físico com o virtual, mas são regidos pela combinação de sentidos da empresa nacional de comunicação e das plataformas estruturais.

A estrutura da Globoplay conta com três grandes áreas próprias, de acordo com a Entrevistada 3:

1) **Produtos e *price* (rentabilização)**

É responsável pela gestão dos produtos que são disponibilizados no catálogo da plataforma tanto os de produção própria, como os originais Globoplay, como os provenientes de acordos comerciais como os feitos com a Disney, *Première* e Giga

Gloob para ampliar os produtos segmentados visando a ampliação da base de usuários final. Dialoga com a unidade organizacional responsável pelos produtos originais Globo, com o Hub Digital, a direção de negócios e publicidade integrados.

2) Estratégia de Conteúdo

É responsável pela análise do mercado nacional e internacional, os gêneros/formatos e temas que têm aderência da audiência entre o consumo de outras plataformas, estúdios e produtoras. Gera insumos e informações para a área que efetivamente desenvolve os conteúdos. Busca responder quais são os melhores conteúdos para serem exibidos na Globoplay, considerando o contexto e acontecimentos históricos.

O mundo de trabalho da produção de conteúdo tem mudado com o contexto da plataformização. “Antigamente quando a gente falava de conteúdo a gente pensava muito em produção de filmes, novelas, séries. Hoje em dia você vê o Itaú contratando gerente de conteúdo para pensar na história.” (Entrevistada 3, 2023).

3) Programação e gerenciamento da plataforma

É a área que gerencia a programação da plataforma em diálogo com o *Hub Digital*. É responsável por subir e tirar os produtos, disponibilizar as sinopses de cada episódio, pelo uso de *softwares* de recomendação algorítmica personalizada, preparação e organização dos lançamentos, dos trilhos da plataforma, a checagem de legendas e dublagens e da qualidade das produções.

Outras áreas matriciais ou “*cross*”, conforme nomeada pelo Entrevistado 1, 2023, complementam o empacotamento e a distribuição dos produtos da Globoplay como a de tecnologia e dados; a de *marktech* (*marketing* associado à tecnologia), atendimento ao cliente, recursos humanos, desenvolvimento de aprendizagem, agenciamento e licenciamento de obras audiovisuais, entre outras unidades estratégicas.

Áreas matriciais são estratégicas para todo o fluxo de produção. São supervisionadas por mais de uma chefia e sustentam uma comunicação aberta com diferentes equipes de trabalho. Entre elas, a área de tecnologia e dados é fundamental para a Globoplay.

5.6.2 Hub digital e Hub de operações de conteúdo

Como já dito no capítulo metodológico, a coleta do LinkedIn reúne 376 anúncios de 187 tipos de vagas em que há títulos comuns das profissões, mas que é diferenciado pela especialização exigida pela plataforma estrutural, como “Pessoa Desenvolvedora *iOS* – Giga *Gloob*. O candidato precisa conhecer o sistema da *Apple* para desenvolver ferramentas para o produto específico infantil do Grupo Globo.

A Globo tem mais de 16 (dezesesseis) mil funcionários. Destes, 5 (cinco) mil são da área de tecnologia que passou a configurar na estrutura da empresa em 1990 com o Departamento de Tecnologia. Em 1994 a empresa forneceu seu primeiro vídeo para celular com imagem da Copa do Mundo de Futebol. “A gente tinha um projeto de entrega de vídeo para celular. Olha só, a resolução era 320 alguma coisa, mas enfim, cara assim isso traz pra gente conhecimento. Esse time que fez isso lá atrás, tá aí liderando o *Hub Digital*, liderando as nossas frentes.” (Globotech, episódio 59, 28min51s).

Assim como fez durante toda a sua trajetória, na ausência de mão de obra especializada, a empresa forma profissionais para atuar em áreas determinantes para a sua produção. Foi assim como a criação de laboratórios para a criação de cenários, formação de figurinistas e outras profissões essenciais para o padrão Globo de telenovelas.

Desde 2018, a empresa impulsionou a contratação e a formação de mão de obra especializada em desenvolvimento de tecnologia e infraestrutura de dados. Atualmente, busca atrair os talentos da área através da participação em atividades de formação tecnológica, *hackerativismo*, comunidades de desenvolvedores e por meio do discurso da cultura *open source*, “pois acreditamos na força da comunidade de código. Somos orientados a solucionar problemas e acreditamos que a geração de valor é que determina a solução tecnológica, e não ao contrário.” (LinkedIn, 2023).

Em virtude dos entraves do desenvolvimento tecnológico e ausência de infraestrutura digital no Brasil, a contratação de trabalhadores e trabalhadoras com experiência robusta e maturidade é um fator de instabilidade para o futuro da empresa em um cenário marcado pela concorrência de outras plataformas de *streaming* e empresas de outros setores que passaram a produzir conteúdo como estratégia de extração e uso dos dados.

É por isso, que a Globo promove formações dentro e fora da empresa, anuncia as suas vagas no *LinkedIn*, plataforma da *Microsoft*, para alcançar possíveis candidatos independentemente da localização geográfica. Os discursos elaborados para divulgar as vagas destacam os atributos de uma empresa de tecnologia para atrair a mão de obra:

Nossa área de *Big Data & AI* é um dos maiores cases de *Big Data* no Brasil. Pelos nossos produtos passam mais de 100 milhões de usuários únicos e são produzidos centenas de milhares de conteúdos novos todos os meses. Se você gosta de gerar impacto positivo na vida de milhões de usuários essa vaga é pra você! (LinkedIn, 2023).

A empresa também produz comunicação para a comunidade de desenvolvimento nacional com o site Globotech.com e programas de *videocast* no perfil do Vem Pra Globo do *YouTube*. Na pauta estão assuntos centrais que ilustram a transformação da Globo em *mediatech* através de depoimentos e entrevistas com gestores e funcionários.

Durante esses programas, nas entrevistas e em nossas bases de informações sobre a Globoplay consta como categoria recorrente o *Hub Digital*. O arranjo organizacional do trabalho é responsável pela elaboração, planejamento, gestão e inovação na produção, empacotamento, distribuição dos produtos digitais culturais de todo Grupo Globo.

O Hub Digital faz parte da nossa área de Estratégia e Tecnologia, tendo papel de destaque na nossa transformação em uma empresa media tech e D2C. Aqui cuidamos da gestão de dados e do desenvolvimento dos nossos produtos digitais como Globoplay, Globo.com, família G (G1, Ge, *GShow*) e Cartola, visando a melhor experiência de consumo, interação e relacionamento com os nossos usuários. (*Linkedin*, 2023).

E ele não é o único. Há também o *Hub* de Operações e Distribuição que conta centralmente com um conjunto de plataformas que dialogam entre si. A principal é a Plataforma de Produção da Globo cuja lógica incide no trabalho de diretores, roteiristas, produtores e artistas de maneira conectada com outras plataformas.

A Plataforma de Produção, dentro do *Hub* de Operações e Distribuição de Conteúdo, tem a missão de operar e gerir os melhores modelos operacionais e tecnologias para produção de conteúdo com alta confiabilidade, disponibilidade, qualidade, inovação e eficiência, sendo o parceiro mais desejado pelos diversos gêneros na Globo e, além disso, atuar em alinhamento com as diretrizes tecnológicas e de produção em todos os gêneros, alavancando a transformação na organização e a relevância da área para os diferentes tipos de negócio. (*Linkedin*, 2023)

De acordo com a definição de plataforma de um profissional da Globo: “as plataformas não lidam com audiência ou com a escala de um produto específico, elas lidam como uma escala de todos os produtos agregados, todos juntos e ao mesmo tempo tudo misturado.” (GlobotechCast, 2022, episódio 1, 10min26s). Um exemplo de como isso se dá na prática é a plataforma “*Backstage*” utilizada em coberturas de eventos.

Por exemplo cobertura ao vivo de eventos, né? A gente faz isso no G1 a gente faz isso no Globo. Esporte a gente faz isso no *GShow* não faz sentido cada um deles construir sua própria visão de cobertura de eventos, né? Então o *backstage* é o seu braço de interatividade e entrega esse serviço de cobertura, né? E que os produtos constroem em cima desse serviço são: as interfaces, as experiências e as coisas que são específicas e particulares de cada um desses produtos. As plataformas têm a missão serem extensíveis, né? Porque a gente sabe que cada produto tem a sua particularidade. A gente não quer construir uma visão de plataforma que limite a evolução dos produtos, muito pelo contrário. A gente tem que servir como alavanca para que os produtos consigam construir as suas experiências específicas, mas sem precisar reinventar a roda toda vez que eles precisarem de uma função. (Ibid., 8min 36s)

Conforme o relato, as plataformas usadas no processo de captação, produção e distribuição, como é o caso da própria Globoplay que cumpre a função de ser o meio de distribuição dos produtos de conteúdo e dos dados, elas precisam ser extensíveis aos produtos

para garantir a escalabilidade dela e também “*plugável*” para conectar outras plataformas e serviços.

Desenvolver as interfaces de programação (*APIs*) e *softwares* para potencializar a extração, tratamento, sistematização e uso dos dados são atribuições dos *Hubs* (Digital e de Operações e Distribuição de Conteúdo). Cada plataforma estrutural tem a sua própria infraestrutura para fazer serviços variados que vai desde o armazenamento até a venda de publicidade e é por isso, que elas influenciam na atividade concreta do trabalho.

Por exemplo, para usar o conjunto de *softwares*, algoritmos, sistema de *machine learning* e inteligência artificial da *Google* é preciso que a *Globo* tenha em seu quadro funcional conhecedores do sistema *Google*. Do mesmo modo acontece com outras empresas como *Salesforce* que demanda trabalhadores com conhecimentos específicos sobre a sua plataforma.

No anúncio da vaga “Pessoa Desenvolvedora *Salesforce*” é solicitado “ter pelo menos 1 (um ano) de experiência com desenvolvimento *Salesforce*, ter conhecimentos e habilidades em algoritmos e estrutura de dados, ter domínio de engenharia de *software*”, entre outras exigências. (*Linkedin, 2023*).

A orientação das plataformas estruturais na atividade de trabalho também pode ser constatada na lista de conhecimentos necessários para determinadas vagas. Para a pessoa desenvolvedora *Android Sênior – Esportes*” é solicitado ter experiência em plataformas *Android (AndroidTv, GoogleTv, FireTV, Auto etc.)*.” (*Linkedin, 2023*). Na descrição da vaga para “Pessoa Desenvolvedora *Web Analytics Sênior – Big data & AI*” é requerido conhecimentos em “implantação do *Google Analytics 4*”, no uso da ferramenta de análise de dados “*BigQuery*” de gerenciamento de *tags* (etiquetas) como “*Google Tag Manager*” e “práticas em engenharia de dados, preferencialmente com *Google Cloud Platform*.” (*Linkedin, 2023*).

Como podemos verificar, a decisão de mudar o seu *data center* para a *Google* impactou diretamente nas ferramentas usadas e na especialização da mão de obra dos dados determinada pela lógica comercial da *Alphabet*. A sua infraestrutura vem praticamente pronta, mas é necessário o contínuo desenvolvimento com os pacotes de *softwares* e abertura de interface de programação de aplicações. Esse instrumental é compreendido como facilidades e soluções na produção digital.

Você chega lá no site é tipo pra desenvolvedores do *Google*, por exemplo tem lá uma documentação com *API*, com *Swagger* [um conjunto de ferramentas para desenvolver *API*'s]. A gente tenta fazer seguir esse mesmo modelo, né? Para gente entregar uma experiência que seja *self-service* e que a gente consiga ter uma visão bem bacana ali com o *developer experience* para que os nossos desenvolvedores, o nosso público

interno de tecnologia tenha uma experiência boa também ao utilizar e construir soluções em torno das plataformas. (Globotechcast, 2022, episódio 1, 23min55s)

A predominância das plataformas estruturais na produção digital da Globo fica ainda mais clara com o exemplo dado a seguir: “eu gosto da analogia de que: se eu tivesse que fazer um bolo e esse bolo fosse um novo produto digital, com certeza seria no supermercado das plataformas que eu compraria tudo que eu preciso para poder fazer esse bolo.” (Ibid., Ibid.).

Diante do exposto, podemos inferir que os *hubs* são espaços organizacionais que conectam áreas, padrões e objetos técnicos diversos, mas principalmente as técnicas de plataformas estruturais, atividades de trabalho como micro serviços e desenvolvimento de soluções com escalabilidade e extensão aos produtos.

São modulares, assim como a lógica das plataformas, o que garante a organização de equipes em torno de projetos e produtos que possuem ciclos de vida próprios. Por tais características, depende das relações de comunicação e trabalho entre os trabalhadores e trabalhadoras fixos da equipe, que acumulam experiências acerca de resultados chaves de longo prazo e entre os profissionais que são de outras áreas, mas por um tempo definido fazem parte do ponto de aglutinação do *Hub*. É um arranjo que organiza essas relações e conta com uma infraestrutura mista como *softwares* como serviço em nuvem o que garante a formação de equipe como trabalhadores e trabalhadoras em posicionamentos geográficos distintos e a estrutura física localizada em sedes da Globo. Conta com tipo de trabalho presencial e online na organização da produção.

Dentro dos dois tipos de *hubs* há atribuições condizentes com três grandes áreas: 1) o desenvolvimento de infraestrutura; 2) a análise e produção dos dados; 3) produção e empacotamento do produto.

Na área de infraestrutura estão profissões como “pessoa engenheira de machine learning – Big data e Inteligência Artificial” que entre as atribuições está “trabalhar no desenvolvimento de soluções de produtos inovadores, envolvendo grandes volumes de dados e aprendizado de máquina, para atender nossos consumidores e anunciantes”, “pessoa desenvolvedora *back-end* (G1, Globo.com, *GShow*, Globoplay, GE, Cartola) que necessita “procurar sempre criar para os produtos Globo a melhor experiência de uso para o usuário final, trabalhando de perto com os especialistas em UX” (experiência do usuário), analista de infraestrutura cloud sênior – Infra básica e *cloud* que precisa ter experiência em pelo menos uma das nuvens públicas: AWS, GCP, Azure e *containers*”. Embora tenha pública em sua definição, a nuvem pública é um “tipo de computação em que os recursos são oferecidos por um provedor terceirizado pela internet e

compartilhados por organizações e indivíduos que querem usá-los ou compra-los” (Google Cloud, 2023).

Vejamos algumas descrições das profissões e habilidades exigidas na área de infraestrutura.

Tabela 10 - Profissões e principais atividades relacionadas à infraestrutura

Profissão	Principais atividades de trabalho
Pessoa Engenheira de Machine Learning Big Data & AI	Trabalhar no desenvolvimento de soluções de produtos inovadores, envolvendo grandes volumes de dados e aprendizado de máquina, para atender nossos consumidores e anunciantes; atuar na área de plataformas de <i>Big Data & AI</i> , desenvolvendo soluções avançadas para desafios da área e da empresa; colaborar com uma equipe multidisciplinar onde sua expertise em modelos de inteligência artificial ajudará a extrair informações de todas as nossas fontes de dados;
Pessoa Desenvolvedora iOS Giga Gloop	As atribuições desse papel vão desde o <i>discovery</i> , design, arquitetura, implementação, <i>deploy</i> , testes automatizados e manutenção de sistemas, à discussões de produto e de qual é a melhor solução técnica.
Desenvolvedora Full Stack - Mais Mulheres na Tecnologia!	Escrever código limpo, de fácil manutenção, utilizando as melhores práticas de desenvolvimento de software; procurar sempre criar para os produtos Globo a melhor experiência de uso para o usuário final, trabalhando de perto com os especialistas em <i>UX</i> ; atuar como um <i>team-player</i> , comprometendo-se com os objetivos do time e trabalhando em harmonia com todos; estar sempre crescendo e se desenvolvendo tecnicamente e profissionalmente; participar de times geograficamente distribuídos.
Pessoa Desenvolvedora Android Sr Esportes	Ter facilidade para trabalhar dentro de times multidisciplinares; escrever código limpo, de fácil manutenção, utilizando as melhores práticas de desenvolvimento de software; procurar sempre criar a melhor experiência de uso para o usuário final, trabalhando de perto com os especialistas em <i>UX</i> ; colaborar com ideias e sugestões para soluções eficazes, escaláveis e criativas
Pessoa Desenvolvedora <i>Salesforce</i>	Escrever código limpo, de fácil manutenção, utilizando as melhores práticas de desenvolvimento de software; procurar sempre criar a melhor experiência de uso para o usuário final, construindo serviços que abstraíam a complexidade tecnológica que os sustenta; atuar como um <i>team-player</i> , comprometendo-se com os objetivos do time e trabalhando em harmonia com todos; compreender o funcionamento e as necessidades dos produtos que serão integrados;

Pessoa Desenvolvedora Android (G1, Globo.com, GShow, Globoplay, GE, Cartola)	Ter facilidade para trabalhar dentro de times multi-disciplinares; escrever código limpo, de fácil manutenção, utilizando as melhores práticas de desenvolvimento de software; Procurar sempre criar a melhor experiência de uso para o usuário final, trabalhando de perto com os especialistas em <i>UX</i> ;
Pessoa Desenvolvedora iOS (G1, Globo.com, GShow, Globoplay, GE, Cartola)	As atribuições desse papel vão desde o <i>discovery</i> , design, arquitetura, implementação, <i>deploy</i> , testes automatizados e manutenção de sistemas, às discussões de produto e de qual é a melhor solução técnica.
Pessoa Desenvolvedora Web Analytics Sênior - Big data & AI Mais diversidade na Globo!	Consultoria de <i>Digital Analytics</i> para os produtos digitais Globo; mapeamento de dados a serem coletados nos diversos produtos Globo; Implantação do <i>Google Analytics 4</i> ; Análise de dados utilizando ferramentas como <i>BigQuery</i> e <i>Python</i> ; Desenvolvimento de plataformas de dados focando na construção de <i>softwares</i> escaláveis e performáticos, altamente resilientes e tolerantes às falhas; Atuará com grande volume de acessos e dados e estudo de dados para extrair deles maior valor possível para o negócio; Trabalhará junto com um time de engenheiros (as) de <i>software</i> e especialistas em <i>Machine Learning</i> e <i>Data Science</i> .
Analista de Infraestrutura Cloud Sênior Infra Básica e Cloud	Definir, implementar e sustentar o sistema de object storage com altíssima disponibilidade e resiliência que possui, entre outras funções, ser o sistema responsável pelos arquivos estáticos de grande parte dos sites da Globo; prover integração com a omniapi com capacidade de processar e montar dashboards de custo de cloud, em qualquer cloud que a globo possua workloads trazendo visibilidade para a área executiva da empresa dos custos em cloud pública e auxiliando os times na tomada de decisão baseada nos custos orçado versus executado.
Analista de Soluções em Infraestrutura Pleno Infra e Operações de Plataformas e Produtos Digitais	Trabalhar em time multidisciplinar na implantação de infraestrutura da <i>CDN</i> Globo: instalação/configuração de servidores, elementos de rede e implantação de links de <i>peering</i> ; gerenciamento de incidentes; gerenciamento de solicitação de serviços; gerenciamento de eventos; gerenciamento de continuidade de serviço;
Analista DevOps Sênior Infra e Operações de Plataformas e Produtos Digitais	Compreender as necessidades e desafios dos projetos, tanto no âmbito de implantação, configuração, monitoração, documentação e otimização; atendimento a incidentes e resolução de problemas

	<p>vindos de usuários internos ou externos; em conjunto com os times de desenvolvimento, evoluir e suportar componentes web de alta escala, que são o arcabouço da entrega de vídeos para produtos como Globoplay, G1, GE, <i>GShow</i>, Canais Globo, Combate, <i>Première</i>, entre outros; desenvolver e aplicar soluções técnicas de infraestrutura que suportam aplicações críticas para o negócio; contribuir para a evolução contínua de ambientes críticos buscando alta performance, robustez e resiliência dos mesmos.</p>
Especialista em Arquitetura de Informações - Tecnologia Arquitetura, Gov. e Estratégia de Dados	<p>Provocar e influenciar a escala, automação e otimização das capacidades de negócio através das tecnologias de dados e analíticas; definir uma arquitetura considerando domínios de informação, capacidades analíticas e infraestrutura de dados para suportar a estratégia de negócio da Globo; criar uma estratégia de evolução para essa arquitetura através do conhecimento do negócio, de tecnologias de dados e analíticas e tendências; monitorar e realizar benchmarks com empresas de mídia e de tecnologia relacionadas a soluções de dados e <i>Analytics</i>; atuar nas três camadas de arquitetura de informação com maior enfoque nas duas mais próximas ao negócio: <i>Business Information</i>: Domínios de informação gerados e consumidos pela estratégia de negócio; <i>Data Business Capabilities</i>: Capacidades de dados aplicadas no contexto e necessidades de negócio; <i>Data Infrastructure</i>: Ecossistema tecnológico, boas práticas e padrões utilizados.</p>
Analista de Estratégia Corporativa Sênior Estratégia Corporativa e Arquitetura	<p>Apoiar na elaboração de estudos sobre iniciativas estratégicas e novos modelos de negócios; acompanhar a evolução, alinhamento e performance dos projetos estratégicos da Globo; pesquisar e analisar setores, empresas, plataformas, segmentos de tecnologia e estudos de consultorias, identificando tendências do mercado, movimentos concorrenciais e novos modelos de negócio; contribuir no desenvolvimento da estratégia corporativa, identificando internamente temas com sinergia, provocando reflexões e orquestrando fóruns de discussões com as áreas; auxiliar na governança das agendas e temas estratégicos; apoiar na coordenação do processo de reflexão da estratégia e desenvolvimento de longo prazo (<i>Long Cycle</i>); auxiliar no desdobramento e comunicação da estratégia corporativa, dando clareza e entendimento nos diferentes níveis e áreas da organização.</p>
Pessoa Desenvolvedora Back-end DBaaS	<p>Buscamos um desenvolvedor apaixonado por tecnologia, para atuar no desenvolvimento e evolução da nossa plataforma de <i>Database-as-a-Service</i>, parte do portfólio de produtos do <i>GloboData</i>; nossa missão é criar o melhor serviço de banco de dados em nuvem pública, trazendo automatização e otimizando os recursos de infraestrutura da empresa, reduzindo o trabalho necessário para o <i>deploy</i> em produção para aplicações que usam banco de dados; você irá atuar na evolução e sustentação da nossa plataforma,</p>

	planejando e executando tarefas de desenvolvimento e análise, interagindo com os demais times envolvidos.
Analista de Infraestrutura Cloud Sênior Infra Básica e Cloud (Storm) Mais diversidade na Globo!	Definir, implementar e sustentar o sistema de <i>object storage</i> com altíssima disponibilidade e resiliência que possui, entre outras funções, ser o sistema responsável pelos arquivos estáticos de grande parte dos sites da Globo; prover integração com a <i>omniapi</i> com capacidade de processar e montar dashboards de custo de cloud, em qualquer cloud que a globo possua <i>workloads</i> trazendo visibilidade para a área executiva da empresa dos custos em cloud pública e auxiliando os times na tomada de decisão baseada nos custos orçado versus executado.
Product Manager - Digital Platform	Escrever código limpo, de fácil manutenção, utilizando as melhores práticas de desenvolvimento de software; procurar sempre criar para os produtos Globo a melhor experiência de uso para o usuário final, trabalhando de perto com os especialistas em <i>UX</i> ; atuar como um <i>team-player</i> , comprometendo-se com os objetivos do time e trabalhando em harmonia com todos; estar sempre crescendo e se desenvolvendo tecnicamente e profissionalmente; participar de times geograficamente distribuídos
Especialista em Infraestrutura Cloud Infra Essentials	Desenvolvimento de Sistemas para automação de alarmes operacionais; implementação de solução para granularizar a entrega de conteúdo estático globo em clusters; desenvolvimento de sistema para fazer a gestão dos Domínios e do ciclo de vida dos Certificados Digitais da Globo; Evoluções e na solução de governança dos registros <i>DNS</i> globo; evolução das soluções de virtualização e orquestração dos <i>workloads on premises</i> da Globo.

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no *LinkedIn* (2023)

Além da diferenciação dos conhecimentos específicos das plataformas, há distinções do cargo (como pessoa desenvolvedora, especialista, analista e coordenador) e o posicionamento da hierarquia (estagiário, júnior, sênior, assistente).

As profissões relacionadas à produção e análise dos dados estão inseridas nas áreas de *big data* e inteligência artificial; banco de dados; infraestrutura; desenvolvimento de operações; governança de dados, estratégia e arquitetura; estratégia corporativa; produtos e serviços digitais; plataforma, produto de *publishing*, GloboID, defesa cibernética e negócios integrados de publicidade.

Tabela 11 - Profissões e principais atividades de trabalho relacionadas à análise de dados

Profissões	Principais atividades de trabalho
<i>UX Designer</i>	Projetar como interfaces dos produtos da Globo assegurando que elas proporcionem uma excelente

	<p>experiência de uso; entender os objetivos e desafios das áreas de negócio e as necessidades dos usuários (análise de jornada, indicadores, comportamento e fluxos); criar modelos conceituais de <i>UX</i> para as novas funcionalidades; criar e avaliar arquiteturas de informação e fluxos de navegação; desenvolver <i>wireframes</i> e protótipos navegáveis; criar telas e layouts para diversos dispositivos (<i>web</i>, <i>smartphone</i>, <i>tablet</i> e <i>Smart TV</i>, etc.); apresentar e defender suas soluções de <i>design</i> para clientes e desenvolvedores; homologar uma interface durante a fase de desenvolvimento; contribuir para o sistema de <i>design</i> da empresa criando novos componentes; conduzir pesquisas com os usuários; analisar métricas do produto e realizar testes A/B;</p>
<p>Cientista de Dados <i>Big Data & AI</i></p>	<p>Colaborar com uma equipe multidisciplinar onde sua expertise em análise e modelos de inteligência artificial ajudará a extrair informações de todas as nossas fontes de dados; propor ideias para soluções eficazes e criativas, tanto no ponto de vista técnico quanto de negócio, a diversos desafios da área e da empresa; interagir com várias áreas estratégicas da área e da empresa para entender e participar da tomada de decisões; trabalhar no desenvolvimento de soluções e produtos inovadores envolvendo grandes volumes de dados e aprendizado de máquina para atender nossos clientes e anunciantes; impactar positivamente a vida de milhares de pessoas que consomem os conteúdos da Globo diariamente.</p>
<p>Analista de Produto Sênior Produtos Digitais e Canais Pagos</p>	<p>Entender os problemas e criar soluções para maximizar a receita do produto; atuar em parceria com a área de Negócios Integrados em Publicidade (NIP); analisar e propor estratégias para ocupação de inventário; monitorar <i>KPIs</i> de negócio; avaliar oportunidades de novas receitas para o produto atuar em parceria com a área de Tecnologia (HUB Digital); participação na construção do <i>backlog</i> e priorizações; monitorar <i>KPIs</i> de performance, analisar o mercado de produtos digitais (esportes, games) e propor novos formatos; gerenciar relacionamento com parceiros internos (marketing, jurídico, inteligência) e externos (agências, fornecedores).</p>
<p>Cientista de Dados Sênior - <i>AdTech</i> <i>Big Data & AI</i></p>	<p>[...] irá contribuir para a criação de soluções de tecnologia para publicidade. Dentre os desafios estão a criação de segmentos de usuários, inferência de dados comportamentais e demográficos dos nossos usuários consumidores; irá trabalhar com uma equipe multidisciplinar, onde sua experiência em construção de modelos ajudará a agregar ainda mais valor para nossos produtos publicitários, melhorando a experiência dos nossos anunciantes e usuários consumidores; contamos muito com a criatividade e capacidade para inovar dos nossos colaboradores. Você será sempre encorajado a participar do processo de decisão e desenho de produtos de dados.</p>

	Estar sempre se desenvolvendo tecnicamente e profissionalmente, utilizando as melhores práticas de desenvolvimento de software.
Analista de Banco de Dados Sênior <i>DBDevOps</i>	[...] vai trabalhar em conjunto com os times de desenvolvimento e infraestrutura buscando as soluções mais otimizadas de banco de dados para cada projeto. Este profissional será responsável por levantar, definir, implementar e acompanhar os projetos de banco de dados em ambientes na nuvem e <i>on premise</i> usando diversas tecnologias como <i>NoSQL</i> , replicação, <i>sharding</i> , automação, etc.
Analista de Banco de Dados Sênior Infraestrutura	Procuramos um <i>DBA</i> com experiência em ambientes de produção para banco de dados <i>OpenSource</i> , que seja flexível, saiba se comunicar bem e adora aprender novas tecnologias; este profissional será responsável por definir, implementar e suportar os projetos de banco de dados em ambientes na nuvem e <i>on premise</i> usando diversas tecnologias como <i>NoSQL</i> , replicação, <i>sharding</i> , <i>containers</i> , automação, etc.
Analista <i>DevOps</i> Sênior <i>DevOps Adtech</i>	Trabalhar em times de alta performance para desenvolver e manter ferramentas de provisionamento, configuração, <i>deploy</i> e monitoração de diferentes <i>stacks</i> em uma infraestrutura escalável e resiliente; implementar e melhorar o pipeline de desenvolvimento (<i>CI/CD</i>) desde o <i>check-in</i> do código ao <i>deploy</i> em produção; planejar e executar plano de capacidade de infraestrutura com consciência quanto aos custos de infraestrutura de nuvens (<i>GCP/AWS</i>); elaborar e implementar monitoração do ambiente; desenvolver novas arquiteturas, que possibilitem otimização e ganho de performance; analisar o desempenho de sistemas e implementar soluções para gargalos de performance; tratar incidentes e participar da análise e solução de sua causa raiz.
Cientista de Dados Sênior Produtos Digitais e Canais Pagos	Atuar na elaboração e supervisão de projetos centrados em dados, além de capacidade de orientação e mentoria para estagiários, analistas e/ou cientistas de dados da equipe.
Analista de Governança de Dados Sênior Estratégia Corporativa e Arquitetura	Desenvolver/mapear o ciclo de vida dos dados e dos processos de gestão de dados; conhecer o processo da qualidade de dados, suas dimensões, bem como a parte de desenvolvimento e monitoramento dos mesmos; vivência com o processo de implementação e desenvolvimento de linhagem de dados e catálogo de dados; avaliar / implementar ou desenvolver ferramentas que possam acelerar o desenvolvimento do programa de governança de dados; estruturar pipelines de dados para incrementar a visão sobre iniciativas relacionadas ao programa; criação de rotinas para extração de dados de diversas fontes; implementar ações que permitam evoluir o programa de governança de dados como um todo.
Analista de Estratégia Corporativa Sênior Estratégia Corporativa e Arquitetura	Apoiar na elaboração de estudos sobre iniciativas estratégicas e novos modelos de negócios; acompanhar a evolução, alinhamento e performance dos projetos estratégicos da Globo; pesquisar e analisar setores, empresas, plataformas, segmentos de

	tecnologia e estudos de consultorias, identificando tendências do mercado, movimentos concorrenciais e novos modelos de negócio; contribuir no desenvolvimento da estratégia corporativa, identificando internamente temas com sinergia, provocando reflexões e orquestrando fóruns de discussões com as áreas; auxiliar na governança das agendas e temas estratégicos; apoiar na coordenação do processo de reflexão da estratégia e desenvolvimento de longo prazo (<i>Long Cycle</i>); auxiliar no desdobramento e comunicação da estratégia corporativa, dando clareza e entendimento nos diferentes níveis e áreas da organização.
Analista de Conteúdo Junior Produtos e Serviços Digitais	Responsável pelo lançamento de novos conteúdos digitais e pela inserção de dados dos conteúdos originais e licenciados no <i>IBMS</i> (sinopses, títulos, classificação indicativa, ofertas, gênero e ficha técnica); atuar na gestão da cadeia de recebimento de materiais, beneficiamento, distribuição e publicação de todos os conteúdos licenciados, originais, de acervo e de <i>branded content</i> ; apoiar na interface com parceiros externos, na gestão de acervo e no relacionamento com as produtoras independentes e produções internas de conteúdo.
Analista <i>DevOps</i> Pleno Plataforma, Produto de <i>Publishing</i> e <i>GloboID</i>	Compreender as necessidades e desafios de um projeto, tanto no âmbito de operações da infraestrutura como no ciclo de desenvolvimento de <i>software</i> e buscar soluções para sustentar suas estratégias e metas de negócio; trabalhar em times de alta performance para desenvolver e manter ferramentas de provisionamento, configuração, <i>deploy</i> e monitoração de diferentes <i>stacks</i> em uma infraestrutura escalável e resiliente; automatizar tarefas do pipeline de integração e entrega de <i>software</i> ; planejar e executar plano de capacidade de infraestrutura; analisar o desempenho de sistemas e implementar soluções para gargalos de performance; elaborar e implementar monitoração do ambiente (<i>continuous monitoring</i>); desenvolver novas arquiteturas, que possibilitem otimização e ganho de performance; tratar incidentes e participar da análise e solução de sua causa raiz.
Analista de Banco de Dados <i>DBDevOps</i>	Esta posição é para trabalhar no time de banco de dados responsável por acompanhar os vários projetos digitais da Globo! Procuramos um analista com perfil de " <i>DevOps</i> para Bancos de Dados", que vai trabalhar em conjunto com os times de desenvolvimento e infraestrutura buscando as soluções mais otimizadas de banco de dados para cada projeto. Este profissional será responsável por levantar, definir, implementar e acompanhar os projetos de banco de dados em ambientes <i>cloud</i> e <i>on-premise</i> usando diversas tecnologias como <i>NoSQL</i> , <i>Replicação</i> , <i>Sharding</i> , <i>Automação</i> , entre outros.
Coordenador de Tecnologia e Segurança da Informação na Globo <i>Cyber Security</i> Defesa Cibernética	Tratamento de incidentes de segurança da informação; colaboração com parceiros internos e externos, nacionais e internacionais no tratamento de incidentes; pesquisa e análise em fontes de dados, buscando solução para tratamento de incidentes; aconselhamento sobre técnicas de prevenção e recuperação de incidentes de segurança da informação

	e privacidade de dados; a realização de investigações forenses e auditorias; elaboração de relatórios de Incidentes de Segurança e de Análises Forenses.
Especialista em arquitetura de informações - tecnologia arquitetura, gov. e estratégia de dados	Entender os problemas e criar soluções para maximizar a receita do produto; atuar em parceria com a área de Negócios Integrados em Publicidade (NIP); analisar e propor estratégias para ocupação de inventário; monitorar KPIs de negócio; avaliar oportunidades de novas receitas para o produto; atuar em parceria com a área de Tecnologia (HUB Digital); participação na construção do <i>backlog</i> e prioridades; monitorar KPIs de performance; analisar o mercado de produtos digitais (esportes, games) e propor novos formatos; gerenciar relacionamento com parceiros internos (marketing, jurídico, inteligência) e externos (agências, fornecedores)
Analista Sênior de Mídia e Performance Produtos Digitais e Canais Pagos	Responsável pelo planejamento e execução do investimento de mídia paga nos canais digitais de aquisição; desenvolver análises, metas e previsão de aquisição; acompanhar diariamente investimentos nas plataformas das campanhas e realizar otimizações; planejamento e gestão do <i>budget</i> de mídia anual; Buscar otimização e experimentação na busca de novas campanhas, formatos e canais; responsável pelo controle e otimização do CAC, com objetivo de aquisição de novos assinantes; construção de planos de mídia que buscam gerar valor para todas as etapas do funil de conversão; construção de relatórios e reportes com resultados de campanhas e aquisição; Análises dos principais <i>KPIs</i> e acompanhamento das principais métricas para geração de <i>insights</i> ; implementar processos e procedimentos de metodologia ágil; revisão tags e tracking de campanhas; interface com time de tecnologia para e dados.

Fonte: Elaboração própria (2024) com base no *LinkedIn* (2023)

As descrições das atividades evidenciam uma ampla gama de ações realizadas por cientistas, especialistas e analistas. Destacamos alguns que demonstram o seu papel na produção e análise de dados no Grupo Globo. São exemplos sintetizados no anúncio das vagas: o desenvolvimento de “soluções e produtos inovadores envolvendo grandes volumes de dados e aprendizado de máquina”, como consta no texto para cientista de dados de *big data* e inteligência artificial; a ação de lançar “novos conteúdos digitais e pela inserção de dados dos conteúdos originais e licenciados no *IBMS* (sinopses, títulos, classificação indicativa, ofertas, gênero e ficha técnica)”, feita pelo analista de conteúdo júnior da unidade de produtos e serviços digitais, a análise do “desempenho de sistemas, a implementação de soluções para gargalos e performance e a elaboração e implementação de monitoração do ambiente (*continuous monitoring*)”, como faz o analista *devOps* pleno na seção de “plataforma, produto *publishing* e *GloboID*”.

A datificação opera em todas as esferas da empresa, por isso, é necessário profissionais que analisem e demonstrem em todas as diretorias e áreas que vão desde a infraestrutura, operações, bancos de dados, nas plataformas de distribuição de conteúdo, na publicidade, própria governança dos dados e estratégia corporativa. O anúncio de analista de governança de dados sênior da seção estratégia corporativa e arquitetura aponta que entre as atribuições estão:

Desenvolver/mapear o ciclo de vida dos dados e dos processos de gestão de dados; conhecer o processo da qualidade de dados, suas dimensões, bem como a parte de desenvolvimento e monitoramento dos mesmos; vivência com o processo de implementação e desenvolvimento de linhagem de dados e catálogo de dados; avaliar / implementar ou desenvolver ferramentas que possam acelerar o desenvolvimento do programa de governança de dados; estruturar pipelines de dados para incrementar a visão sobre iniciativas relacionadas ao programa; criação de rotinas para extração de dados de diversas fontes; implementar ações que permitam evoluir o programa de governança de dados como um todo. (LinkedIn, 2023).

Através da atividade de trabalho podemos inferir o percurso do dado como um produto: que tem um “ciclo de vida”, controlado por processos de gestão que “visam a qualidade de dados”, a geração de insumos sobre quais são as maneiras que ele se “desenvolve”, circula e gera valor. São implementados por uma “linhagem de dados” e organizados em “catálogos de dados.” A partir de ferramentas que aceleram a captura de dados e por meio de “*pipelines* de dados”, ou seja, uma “série de etapas de processamento para preparar dados corporativos para análise” (Amazon, 2022). O *pipeline* é o caminho da análise que vai desde a estratégia de extração até o uso dos dados na publicidade. A extração de dados necessita de “criação de rotinas” que visam a captura de “dados de diversas fontes”.

Os produtos da indústria cultural criam rotinas, hábitos regulares, comportamento recorrentes que estabelecem um padrão para a extração de dados. Esse fator justifica a produção de conteúdo de empresas de diferentes áreas que vão desde as plataformas até rede de supermercados. Os produtos culturais digitais são centrais para a extração de dados que são usados em toda a cadeia de produção de valor, principalmente na publicidade.

Tabela 12 - Exemplos de profissões e principais atividades de publicidade

Profissões	Principais atividades de trabalho
Analista de Dados Pleno Operações Comerciais	Perseguir consistentemente a automatização e o redesenho dos processos visando a busca por eficiência operacional e que as soluções possam ser escaláveis, gerando impacto de valor para a empresa;
Analista de Dados Pleno Negócios Integrados em Publicidade	Gerar, extrair e manipular dados garantindo a acuracidade da informação e dos conceitos de negócio. Construção e manutenção de <i>dashboards</i> para acompanhamento dos principais indicadores, com

	<p>automatização de rotinas que permitam a identificação rápida de oportunidades e ameaças.</p>
<p>Analista de Compras Programáticas Pleno Negócios Integrados em Publicidade</p>	<p>Responsável por operar e otimizar toda a compra de mídia na DSP (compra de inventário), elaborar plano de mídia, construção de estratégia de entrega na DSP, construção de pós vendas; atuar com plataformas de <i>Adtech</i>, como <i>DSPs</i>, <i>Adserver</i> e <i>DCO</i>; Atender/Apoiar os times comerciais com resultados, premissas, estratégias; <i>report</i> de acompanhamento e resultados de campanhas.</p>
<p>Analista Gestão de Negócios Sênior Negócios Integrados em Publicidade</p>	<p>Você atuará na governança de processos e na gestão de projetos estratégicos da área de Negócios Integrados em Publicidade: mapeando/modelando processos atuais e futuros, identificando e propondo soluções para <i>gaps</i> e/ou oportunidades que escalem o nosso modelo operacional; liderando iniciativas que ajudarão a transformar nossas atividades, utilizando de diferentes metodologias e sendo a interface para diferentes áreas e com pessoas em diferentes cargos; estruturando portfólio de diferentes tipos de projetos, sempre considerando os cronogramas, <i>milestones</i> e expectativas de entrega; sendo agente de mudança e de disseminação do modelo operacional de publicidade da Globo, cuidando que as <i>capabilities</i> necessárias estejam suportadas por processos, sistemas e estruturas adequadas aos desafios de negócios;</p>
<p>Analista Marketing Sênior Negócios Integrados em Publicidade</p>	<p>Responsável pelo desenvolvimento dos planos de patrocínio, ofertas de conteúdo e mídia dos produtos de <i>Realities</i> e <i>Shows</i> para TV Globo; responsável pelo acompanhamento de performance de vendas e ocupação de inventário dos programas e projetos; responsável por garantir o cadastro completo dos planos no <i>Salesforce</i>; ponto focal do time no recebimento de demandas customizadas de produtos publicitários para o mercado, fazendo interface com os times internos de criação e produção para desenvolver os projetos; Relacionamento com as áreas de <i>Pricing</i>, <i>Sales Excellence</i>, Inteligência de Mercado, Canal e Comercial.</p>
<p>Analista de Operações Integradas de Negócios Pleno Negócios Integrados em Publicidade</p>	<p>Garantir a gestão eficiente do inventário publicitário em todas as plataformas da Globo, assegurando processos eficazes e escaláveis, evitando a demanda comercial reprimida e maximizando a receita publicitária através do melhor aproveitamento do inventário Globo; promover iniciativas que aumentem o consumo do inventário comercial das plataformas de publicidade Globo, por meio de análise de dados de comportamentos de consumo dos clientes Globo e condução de agendas com as áreas de Vendas e Produtos; assegurar que toda a estrutura necessária nas plataformas de entrega publicitária da Globo e Afiliados (programas, blocos, faixas de exibição, intervalos comerciais e editoriais) sejam implementadas observando as necessidades dos canais e <i>adservices</i>.; promover uma visão preditiva de inventário através de dados e comportamento de consumo, afim de garantir a oferta necessária para as</p>

	demandas, considerando sazonalidades e estratégias de comunicação.
Analista de Dados Pleno - Acordos Comerciais Negócios Integrados em Publicidade	Registrar e validar os contratos de publicidade da Globo; analisar e fazer curadoria dos dados de negócio de Publicidade da Globo; extrair e fazer estruturas complexas e análises de todas as informações geradas com a aplicação de engenharia de dados e visão do negócio, apresentando cenários preditivos; apresentar relatórios de receitas e de consumo de saldos contratuais, prontos e com análises personalizadas para agências, executivos e diretorias; criar visualizações no <i>Power BI</i> e ferramentas de inteligência, que apontem tendências de consumo e acelerem a apropriação de receitas; revisar permanentemente os processos operacionais da venda e da entrega, tendo como objetivo a qualificação dos dados gerados e a otimização da operação por meio de modelos de automação e programação de dados; implementar e acompanhar KPI's da entrega comercial; comprovando a eficiência e flexibilidade da operação, gerando regularmente insights estratégicos para novos produtos, processos e formatos comerciais;

Fonte: Elaboração própria (2024) com fonte em *Linkedin* (2023)

O inventário publicitário é a reunião dos espaços disponíveis para a venda de anúncio nos produtos digitais da Globo que se assemelham aos comerciais da televisão e as áreas para publicidade no jornal impresso. O analista de operações integradas da diretoria de Negócios Integrados de Publicidade (NIP) é o responsável pela “análise de dados de comportamentos de consumo dos clientes” na Globo e, através dessa leitura, ampliar a receita publicitária. É também o responsável por “assegurar que toda a estrutura necessária nas plataformas de entrega publicitária da Globo e Afiliados sejam implementadas” de acordo com cada canal.

O desenho estratégico da área de negócios integrados de publicidade tem a participação de outras áreas que leem, tratam, segmentam e geram tendências de comportamento de consumo que são exploradas de acordo com a jornada do usuário final.

A produção, como já apontamos, e o empacotamento dos produtos digitais culturais também sofreram mudanças com a orientação da datificação. O produto é concebido em *pipeline*, ou seja, com um percurso que já recebe a inferência dos dados na fase de concepção da produção e é feito para extrair dados das rotinas e dos eventos que propiciam a captura.

Tabela 13 - Exemplos de profissões relacionados à produção e empacotamento dos produtos digitais

Tabela – Profissões	Principais atividades de trabalho
Especialista <i>Product Owner</i> Projetos de Plataformas e <i>Adtech</i>	Gerenciar iniciativas com foco em Produtos e Projetos de Infraestrutura Digital, ora com visão ágil, ora com visão <i>waterfall</i> , sempre se adequando à entrega; criar forte relacionamento com áreas internas parceiras (suprimentos, jurídico, financeiro e fiscal) além de fornecedores externos (<i>Dell, HP, AD Digital, Google</i> ,

	<p><i>AWS, Microsoft</i>, entre outros); criar, estruturar, manter BP financeiro do produto, tendo <i>inputs</i> das áreas de negócio; conceituar, especificar e detalhar os objetivos das iniciativas, envolvendo todas as partes interessadas, com forte comunicação e alinhamento de expectativas, coordenando e engajando recursos internos e externos, garantindo que todas as iniciativas sejam entregues atingindo os objetivos do produto, dentro do prazo e orçamento; engajar o time para especificar as tecnologias a serem implantadas em conjunto, definindo os papéis e responsabilidades de cada um durante o esforço colaborativo e durante a fase de operação; realizar provas de conceito e comissionamento de equipamentos ou soluções em conjunto com o time especialista e fornecedores; realizar o <i>design</i> técnico com o apoio dos times especialistas das soluções IT/OT de cada iniciativa; coletar, analisar e modelar dados para apoio nas tomadas de decisão das iniciativas do Produto; gerar e apresentar <i>reports</i> e indicadores para diferentes níveis hierárquicos relacionados ao Produto; apoiar os <i>squads</i> de desenvolvimento com direcionamento generalista sobre o produto que está sendo desenvolvido, com conhecimento de negócio e do <i>workflow</i> de mídias e processuais das demais áreas; gerenciar o <i>backlog</i> OT/IT/dev da plataforma de entrega de conteúdo digital das áreas de produção de conteúdo e distribuição da Globo para as plataformas digitais como Globoplay, G1, GE, <i>GSHOW</i> e parceiros licenciados como <i>NOW, Looke, TAP, HANDS</i> e etc; recomendar estratégias e soluções de tecnologia, como por exemplo, a utilização de aplicações na <i>Cloud</i> ou processar mídias utilizando <i>AI&ML</i>, identificando oportunidades, avaliando tendências e sugerindo ideias ou produtos para evolução das soluções/ aplicações ou criação de novos negócios usando tecnologia.</p>
Especialista <i>Product Owner (Dados & AI) Advertising</i>	<p>Você vai definir, comunicar e executar junto ao tempo a visão e os <i>OKRs</i> de um time de dados e <i>AI</i> em <i>Advertising</i> com o objetivo de acelerar ainda mais a estratégia <i>mediatech</i> da empresa; você vai trabalhar junto às unidades de negócios para atingir <i>OKRs</i> com o uso de dados e <i>AI</i>; você vai utilizar dados para defender seus pontos, apoiar as decisões de priorização do <i>backlog</i> e encontrar oportunidades novas de gerar valor para o negócio; você vai alinhar expectativas, comunicar os resultados das iniciativas e seus impactos no negócio com uma comunicação clara para clientes, <i>stakeholders</i> e a alta gestão da empresa.</p>
Líder de Tecnologia Plataforma de Produção	<p>Prover novas tecnologias que gerem ganhos de qualidade, confiabilidade, agilidade e produtividade, a partir de pesquisas e implantação de soluções e novos processos; estabelecer alto nível de planejamento para responder de forma pró ativa às variações na dinâmica da operação; liderar as operações da Plataforma de Produção durante eventos e programas, sendo a referência de tecnologia no ambiente da Plataforma de Produção; gerar soluções para os produtos, bem como suas aplicações, funções e requisitos para propor</p>

	melhorias que garantam a disponibilidade dos equipamentos; identificar as viabilidades técnicas e operacionais para a entrega dos projetos, produtos e processos; diagnosticar e atuar em problemas com autonomia para efetuar melhorias de forma a garantir as melhores soluções para o produto; continuidade e confiabilidade da Plataforma; responsável pela integridade e sustentação do parque tecnológico, através de análises e métricas de desempenho; garantir a excelência técnica-operacional dos produtos de acordo com as suas características, de forma a obter a melhor qualidade em transmissão, gravação e exibição dos conteúdos; desenvolver técnica e operacionalmente as equipes.
Analista de Conteúdo Sênior Dramaturgia	Avaliar o conteúdo de séries, novelas e filmes; atuar no desenvolvimento de novos conteúdos; organizar informações a serem compartilhadas interna e externamente; avaliar projetos em desenvolvimento e em pós produção; atuar na escrita e edição de pareceres técnicos; apoiar na curadoria de projetos; ter interface com áreas internas e externas (produtoras, por exemplo).
Pessoa Produtora de Tecnologia I Tecnologia para Jornalismo (SP)	Planejar as demandas dos produtos, junto aos times executores, com detalhamento de todos os recursos necessários para cada frente de produção; acompanhar e gerar indicadores do produto e de todas as etapas de captação (interna e externa), produção, pós-produção e exibição, provendo informações para tomada de decisões executivas; atuar como liderança técnico-operacional em campo, durante todo o processo de produção de conteúdo, gerando reporte sobre quaisquer intervenções necessárias junto às equipes de produto e/ou plataforma; suportar o processo de conceituação e a implantação de novos projetos ou processos junto à área de plataformas; suportar a elaboração de métricas para o estudo e desenvolvimento de novos modelos operacionais, que visem maior eficiência e produtividade; analisar os modelos de operação, visando identificar possíveis <i>gaps</i> na qualidade de atendimento da plataforma ou modelo de produção; acompanhar tendências e discussões sobre novas tecnologias para aplicar em novos modelos de produção.
Analista de Conteúdo Pleno Produtos Digitais	Avaliação de conteúdos para o catálogo do Globoplay; análise de desempenho dos títulos lançados na plataforma; acompanhamento de mercado e tendências; apoio à área financeira e acompanhamento de orçamento; interface com diferentes áreas.
Analista de Mídias Sociais Junior Produtos Digitais	Monitoramento dos produtos, serviços e análise da saúde da marca nas plataformas sociais; desenvolvimento de relatórios e geração de <i>insights</i> para comunicação e criação de conteúdo; planejamento estratégico e criação de ações com influenciadores para lançamentos de produtos e branding.
Analista de Produto Digital Júnior I Gestão e Assessoria	Avaliar e apoiar na criação da estratégia de distribuição do conteúdo nas redes sociais, pautado pelas boas práticas das plataformas; acompanhar de

	<p>performance e criação de indicadores em conjunto com áreas parcerias; direcionar os produtos com as melhores práticas em plataformas (<i>SEO</i>, Recursos Gráficos, Formatos, <i>Growth...</i>); avaliar oportunidades de alavancagem de audiência e/ou negócios por meio de análises de consumo e acompanhamento de concorrentes; acompanhar ações antipirataria e definir as políticas aplicadas aos conteúdos; apoiar no alinhamento estratégico, conduzindo a negociação de interesses distintos e buscando sinergia; produzir análises e materiais executivos.</p>
Assistente de Programação I Gestão de Conteúdo Licenciado	<p>Avaliar conteúdos para os canais; prestar suporte na produção de pesquisas, análises, relatórios de benchmark e concorrência; montar apresentações; atualizar planilhas e ferramentas de controle; auxiliar no relacionamento com fornecedores.</p>
Analista de Marketing Pleno Produtos Digitais	<p>Planejamento estratégico de produto digital do esporte com foco em campanha de aquisição e engajamento 360 (TV, Imprensa, CRM, mídia online), interface diária com Produto, Criação, <i>Offline</i>, CRM, <i>Performance</i> e outras áreas sendo ponto focal para todas as etapas dos processos; acompanhar todas as etapas das campanhas durante o ano e <i>report</i> de resultados; interface com o time de esporte para gerar possibilidades de comunicação do produto em programas e jogos.</p>
Líder de Tecnologia Audiovisual Plataforma de Produção de Conteúdo	<p>Prover novas tecnologias que gerem ganhos de qualidade, confiabilidade, agilidade e produtividade, a partir de pesquisas e implantação de soluções e novos processos; estabelecer alto nível de planejamento para responder de forma pró ativa às variações na dinâmica da operação; liderar as operações da Plataforma de Produção durante Eventos e programas, sendo a referência de tecnologia no ambiente da Plataforma de Produção; gerar soluções para os Produtos, bem como suas aplicações, funções e requisitos para propor melhorias que garantam a disponibilidade dos equipamentos; identificar as viabilidades técnicas e operacionais para a entrega dos projetos, produtos e processos; diagnosticar e atuar em problemas com autonomia para efetuar melhorias de forma a garantir as melhores soluções para o produto; continuidade e confiabilidade da Plataforma; responsável pela integridade e sustentação do parque tecnológico, através de análises e métricas de desempenho; garantir a excelência técnica-operacional dos Produtos de acordo com as suas características, de forma a obter a melhor qualidade em transmissão, gravação e exibição dos conteúdos; desenvolver técnica e operacionalmente as equipes.</p>
Analista de Planejamento Financeiro Pleno Telecine	<p>Atender as demandas das áreas clientes, em níveis de modelagem financeira, processamento e análise de dados e contabilidade gerencial; realizar análises contábeis e fiscais através de razões, balancetes e divulgações de resultados; controle e análise de valores realizados por centro de custo, garantindo a correta alocação de despesas e explicações de desvios em relação ao orçamento e ao mês anterior; projeção mensal (<i>Forecast</i>) por centro de custo e análise de</p>

	<p>orçado x <i>Best Guess</i> de curto e longo prazo; controle e análise de valores realizados de Receita, acompanhamento e <i>report</i> de assinantes das operadoras; apoio em atividades de acompanhamento e planejamento da Receita e análises de orçado x <i>Best Guess</i> de curto e longo prazo; reclassificações de receitas, despesas e controle de provisões; apoiar na identificação e implementação de oportunidades que proporcionem redução de custos e/ou aumento de receita; auxiliar em estudos para definição de premissas que permitam projeções, compreensão, soluções de problemas e tomada de decisão; apoiar a construção de modelos financeiros simuláveis, que auxiliem na tomada de decisão ágil em cenário em constante mudança; atualização e envio de declarações para o Banco Central; apoiar na implantação do sistema <i>EPM</i>; desenvolver apresentações e relatórios gerenciais para as áreas clientes, se demandado.</p>
<p>Especialista em Planejamento e Estratégia - Produtos Digitais</p>	<p>Acompanhamento do mercado de <i>paytv</i> no mundo; planejamento da estratégia do produto canal globo internacional de acordo com a necessidade de cada território; acompanhamento da base de assinantes, performance e hábitos da audiência; gestão do orçamento de despesas dos canais internacionais; acompanhamento das receitas e gestão de P&L; principal ponto de contato com <i>stakeholders</i> internos (tecnologia, programação, jurídico); suporte ao time de marketing no desenvolvimento de ações estratégicas e campanhas; garantir o <i>clearance</i> de direitos dos conteúdos para o mercado internacional; tomada de decisões estratégicas de negócio garantindo o equilíbrio entre os negócios de canal, <i>D2C</i> (Globoplay) e Licenciamento de conteúdo; acompanhamento das receitas e estratégias de publicidade internacional.</p>
<p>Produtora de Tecnologia I Tecnologia para Esportes e Eventos</p>	<p>Planejar as demandas dos produtos, junto à times de tecnologia e áreas parceiras, com detalhamento de todos os recursos necessários para cada frente de produção; acompanhar e gerar indicadores do produto e de todas as etapas de captação, produção, pós-produção e exibição, provendo informações para tomada de decisões executivas; atuar como liderança técnico-operacional de times em campo, durante todo o processo de produção de conteúdo, gerando reporte sobre quaisquer intervenções necessárias junto às equipes de produto e/ou tecnologia; suportar o processo de conceituação e a implantação de novos projetos ou processos junto às áreas de tecnologia e fornecedores externos; suportar a elaboração de métricas para o estudo e desenvolvimento de novos modelos operacionais, que visem maior eficiência e produtividade dos processos; analisar os modelos de operação, visando identificar possíveis <i>gaps</i> na qualidade de atendimento modelo de produção, propondo melhorias; acompanhar tendências e discussões sobre novas tecnologias para aplicar em novos modelos de produção.</p>
<p><i>Product Manager - Digital Platform</i></p>	<p>Escrever código limpo, de fácil manutenção, utilizando as melhores práticas de desenvolvimento de</p>

	software; procurar sempre criar para os produtos Globo a melhor experiência de uso para o usuário final, trabalhando de perto com os especialistas em <i>UX</i> ; atuar como um <i>team-player</i> , comprometendo-se com os objetivos do time e trabalhando em harmonia com todos; estar sempre crescendo e se desenvolvendo tecnicamente e profissionalmente; participar de times geograficamente distribuídos.
Especialista de <i>Tagueamento</i> Tecnologia para Produtos Digitais	Implementar, documentar e acompanhar as <i>tags</i> e o processo de <i>tagueamento</i> de produtos Globo, como G1, Ge, <i>GShow</i> , entre outros, assim como auxiliar equipes do <i>Hub Digital</i> ; atuar como ponto focal para recomendação e disseminação de boas práticas de mercado, voltadas ao <i>tagueamento</i> e coleta de dados; estar antenado às novas exigências de coleta de dados via <i>Server Side</i> ; construir e desenvolver relacionamentos fortes com diferentes <i>stakeholders</i> internos e externos (fornecedores e parceiros de mídia).
Analista <i>MarTech</i> Sênior PRODUTOS DIGITAIS	Consultoria ativa para soluções de desafios técnicos e configuração de <i>Salesforce Marketing Cloud</i> (<i>Email Studio, Journey Builder, Automation Studio, Audience builder, Content Studio, Mobile Connect, Advertising Studio, Analytics Builder, Einstein, Cloudpages, Social Studio, Interaction Studio, Datorama, Salesforce CDP, WhatsApp</i> e outras); consultoria ativa para integração das ferramentas visando maior utilização e resultados da <i>Salesforce Marketing Cloud</i> ; interface direta com HUB digital para resolução de problemas técnicos e ferramentais enfrentados no dia a dia; configuração técnica da <i>Salesforce Marketing Cloud, WhatsApp</i> e <i>UrbanAirship</i> ; ponto focal em questões técnicas relacionadas as plataformas / parceiros.

Fonte: Elaboração própria (2024) com fonte em *Linkedin* (2023)

A datificação transversaliza a elaboração dos produtos digitais culturais da Globo. Podemos verificar isso nas atribuições do especialista *product owner* da diretoria de produtos digitais que entre suas funções consta a coordenação e mobilização de recursos internos e externos; a definição de responsabilidades de cada profissional envolvido na produção; realizar o “*design técnico*” e “coletar, analisar e modelar dados para apoio nas tomadas de decisão das iniciativas do produto”; “gerar e apresentar *reports* e indicadores para diferentes níveis hierárquicos relacionados ao produto.” É por essa função que inicia a produção do produto digital e, por isso, que há muitas atividades relacionadas a essa profissão. Já esta mesma profissão situada na área de dados e inteligência artificial é responsável por apontar os *OKRs*, os resultados chave para o produto.

O líder (o trabalhador ou trabalhadora responsável) de tecnologia atua diretamente nas operações da Plataforma de Produção e tem o ofício de “prover novas tecnologias que gerem

ganhos de qualidade, confiabilidade, agilidade e produtividade, a partir de pesquisas e implantação de soluções e novos processos”, entre outras responsabilidades que incorrem diretamente na produção digital. Esse cargo com a especificidade de audiovisual também opera as operações na Plataforma de Produção durante a transmissão e gravação de eventos e programas.

A pessoa produtora de tecnologia da área de esportes tem a função de acompanhar e apontar “indicadores do produto em todas as etapas de captação, produção, pós-graduação e exibição” para sistematizar informações para “tomada de produção de conteúdo”. As atribuições são parecidas da profissão de tecnologia voltada ao jornalismo que estabelece “identificar possíveis *gaps* na qualidade de atendimento da plataforma ou modelo de produção; acompanhar tendências e discussões sobre novas tecnologias para aplicar em novos modelos de produção.”

A atribuição de elaborar as etiquetas dos produtos digitais é feita através de ferramentas como a *Google Tag* e é relevante para a identificação e a conexão entre os produtos, informações descritivas e os dados. Entre as suas funções, consta atuar como ponto focal para “recomendação e disseminação de boas práticas de mercado, voltadas ao *tagueamento* e coleta de dados; estar antenado às novas exigências de coleta de dados via *server side* (servidor).”

A cadeia de produção de valor dos produtos culturais passou por mudanças substantivas com a centralidade da Plataforma de Produção que requer operações e processos distintos dos implementados antes da unificação da Globo. São diferentes plataformas conectadas, como a *Globoplay*, *Backstage* e *GloboID* que já retratamos. Todas as plataformas depositam os dados nos mesmos locais de armazenamentos repletos de informações coletadas através da mediação da comunicação, do trabalho e da cultura, característica deste tipo de indústria.

Ademais, as funções e relações entre as equipes também foram alteradas. A própria Plataforma de Produção está situada no *Hub* de Operações e Distribuição de Conteúdo, um arranjo organizacional do trabalho característico do processo de plataformação.

As exigências de saberes e habilidades, conforme o trabalho prescrito expresso no discurso da empresa, mostram transfigurações para atender a centralidade dos dados que impõe nova infraestrutura, formas inovadoras de veicular a publicidade, reorganização da produção e dos espaços e uma mistura de tipos de trabalho que são “necessidades peculiares do capital”, ao menos de partes dele nesse tempo histórico. Como explica Braverman (1987, p. 74), “não é a pura técnica o que nos interessa, mas o consórcio da técnica com as necessidades peculiares do capital.”

Entre as 187 profissões anunciados através do perfil da Globo, a de especialista de gestão do valor (em inglês, *Value Management Office*) desperta atenção por sua nomenclatura e atividades:

Como será seu dia a dia: ser um agente multiplicador da cultura de gestão de valor dentro da Globo e um elo com a comunidade de práticas ágeis (fóruns, conferências, benchmarking e etc.); atuar na implementação e acompanhamento de *OKRs*; apoiar a gestão de *Lean Portfólio* de programas e produtos digitais, através de ferramentas, análises e orientações; apoiar a implementação e divulgação de métricas do *Portfólio*; dar transparência e visibilidade sobre as iniciativas do *portfólio* e seus resultados; ministrar treinamentos e encontros relacionados a temática de Gestão de Valor (*Lean Portfólio*, *OKRs* e etc.); estimular um ambiente de troca e colaboração. (LinkedIn, 2023)

A gestão de valor é apoiada por metodologias que combinam uma mistura de técnicas e discursos para extrair mais valor de todos os seus processos. O especialista de gestão de valor sustenta práticas e discursos que mantêm a necessidade de gerar o máximo de valor em todas as etapas de produção.

Ser um “agente multiplicador da cultura de gestão de valor dentro da Globo e um elo com a comunidade de práticas ágeis” significa uma concepção da empresa enxuta, ou seja, com redução de força de trabalho, orientada para aumentar o capital da sociedade Globo Comunicação e Participações S/A, da família Marinho, por meio de aumento de investimento em capital fixo, redução da força de trabalho, mudanças na forma contratual, infraestruturas tecnológicas e uma mescla de técnicas para dirigir e controlar a gestão cujos elementos são derivados do toyotismo (como é o caso do *Kanban*), da gerência científica do taylorismo e a influência dos engenheiros de *software* com o Manifesto Ágil e os métodos diversos como o *Scrum* (circuito de produção digital) e *OKRs* (resultados chaves).

5.6.3 Metodologias de organização do trabalho

As técnicas e metodologias são aspectos que demarcam a divisão social do trabalho. Cumprem a função de dar um sentido lógico com controle e vigilância do processo de geração de valor do capital. Elas garantem “o tripé filosófico-ideológico-comunicacional *kaizen-kanban-just-in-time*” (FIGARO, 2008), constitutivos do toyotismo e que vemos presente como exigência por parte da Globo.

O excerto abaixo descreve de maneira justa o papel desse tripé no processo de plataformização da empresa nacional de comunicação:

O centro desta estratégia discursivo-organizacional estava na eliminação de hierarquias e postos de trabalho, no desenvolvimento da autodisciplina do trabalhador e na incorporação do saber profissional deste trabalhador, antes menosprezado, pela separação do planejamento e da operacionalização das ordens de produção e da produção propriamente dita. (Figaro, 2008, p. 25)

A concepção de empresa enxuta advoga também a aceleração dos ciclos de produção de valor através de processos mais rápidos de trabalho, como a velocidade das técnicas de aprendizado de máquina e *softwares* algorítmicos.

Entretanto, embora predominante como linha organizacional do trabalho de plataforma, o toyotismo não é o único modo de controle da produção. O taylorismo, por exemplo, se manifesta na organização das gerências e na divisão do processo de trabalho. Por exemplo:

[...] a concepção prévia do projeto antes de posto em movimento; a visualização das atividades de cada trabalhador antes que tenham efetivamente começado; a definição de cada função; o modo de execução e o tempo que que consumirá; o controle e a verificação do processo em curso uma vez começado; e a quota dos resultados após a conclusão de cada fase do processo – todos esses aspectos da produção foram retirados do interior da oficina e transferidos para o escritório gerencial. (Braverman, 1987, p. 112-113)

Podemos ilustrar esse encadeamento de ações do projeto com o papel do especialista *product owner* que desponta o processo de produção e acompanha todo o percurso dos produtos Globo. Essa ocupação tem esse papel de acordo com as metodologias ágeis que juntam aspectos do toyotismo e taylorismo na criação do Manifesto Ágil.

O Manifesto foi criado por engenheiros de *softwares* que buscavam flexibilidade e modulação da produção em 2001. O movimento Ágil nasceu como uma crítica ao burocratismo das empresas que estavam acostumadas com a lógica de falar e documentar exaustivamente antes de ele ser executado.

O movimento Ágil não é antimetodologia; na verdade, muitos de nós queremos devolver credibilidade à palavra metodologia. Queremos restaurar o equilíbrio. Adotamos a modelagem, mas não para arquivar algum diagrama em um repositório corporativo empoeirado. Abraçamos a documentação, mas não centenas de páginas de conteúdo desnecessário, tomos conservados e raramente usados. Planejamos, mas reconhecemos os limites do planejamento em um ambiente turbulento. (Manifesto Ágil, 2001)

As principais críticas do Movimento foram transformadas em diretrizes e sintetizadas: “1) indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; 2) *software* em funcionamento mais que documentação abrangente; 3) colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; 4) responder a mudanças mais que seguir um plano” (Manifesto Ágil, 2001).

É importante notar que as críticas e novas proposições se deram no bojo da chamada crise da bolha.com (que apresentamos no primeiro capítulo como marco para o surgimento das empresas de plataformas).

Em nosso estudo de caso, a necessidade de conhecimentos sobre metodologias ágeis está presente em diferentes ocupações e unidades da Globo, como no caso do analista sênior de mídia e performance da diretoria de Produtos Digitais e Canais Pagos que precisa “implementar processos e procedimentos de metodologia ágil” (*Linkedin*, 2023); do analista de gestão de

negócios sênior da diretoria de Negócios Integrados à Publicidade cuja experiência anterior como “*agilista*” é considerado como ponto de destaque na seleção.

O profissional *Agile Team Coach* está situado tanto no *Hub Digital* como no *Hub* de Operações e Distribuição de Conteúdo e há níveis hierárquicos distintos sinalizado com numeral (*Agile Team Coach*, II, III). Vejamos as suas principais atividades:

Tabela 14 - Agile Team Coach e suas principais atividades de trabalho

Agile Team	Principais atividades de trabalho
<i>Agile Team Coach</i> situado no Hub de Operações e Distribuição de Conteúdo	Implementação de métodos ágeis em diferentes cenários; ser um agente de <i>changes</i> , provocando constantemente a evolução da cultura; estimular o aprendizado de dinâmicas internas como <i>workshops</i> , reuniões, treinamentos; facilitar cerimônias do <i>Scrum</i> e / ou <i>Kanban</i> (diário, revisão, retrospectivas, planejamento, reabastecimento e refinamentos); acompanhar os times com olhar de melhoria de processos do dia a dia, além na comunicação com outros times do grupo; análise motivacional da equipe, resolução de conflitos, informações de <i>feedbacks</i> ; Atuação na remoção de impedimentos e remoção de <i>POs</i> , <i>Stakeholders</i> e demais envolvidos; levantamento e acompanhamento de métricas de desempenho do tempo; garantir o melhor ambiente possível para as pessoas no projeto; garantir que todas as necessidades de tecnologia (infra, plataforma etc.) selecionadas mapeadas e que sejam providenciadas a tempo; facilitar cerimônias do planejamento trimestral junto às equipes de tecnologia e negócio (planejamento de trimestre, construção de <i>OKRs</i> , revisão de estratégia, entre outros).
<i>Agile Team Coach</i> situado no <i>Hub Digital</i>	Implementação de métodos ágeis em diferentes cenários; ser um agente de <i>changes</i> , provocando constantemente a evolução da cultura; estimular o aprendizado de dinâmicas internas como <i>workshops</i> , reuniões, treinamentos; facilitar cerimônias do <i>Scrum</i> e / ou <i>Kanban</i> (diário, revisão, retrospectivas, planejamento, reabastecimento e refinamentos); acompanhar os times com olhar de melhoria de processos do dia a dia, além na comunicação com outros times do grupo; análise motivacional da equipe, resolução de conflitos, informações de <i>feedbacks</i> ; atuação na remoção de impedimentos e remoção de <i>POs</i> , <i>Stakeholders</i> e demais envolvidos; levantamento e acompanhamento de métricas de desempenho do tempo; garantir o melhor ambiente possível para as pessoas no projeto; garantir que todas as necessidades de tecnologia (infra, plataforma etc.) selecionadas mapeadas e que sejam providenciadas a tempo; facilitar cerimônias do planejamento trimestral junto às equipes de tecnologia e negócio (planejamento de trimestre, construção de <i>OKRs</i> , revisão de estratégia, entre outros).
<i>Agile Coach III</i> Planejamento e Performance - situado no <i>Hub</i> de Operações e Distribuição de Conteúdo	Suportar o desenho e organização de cadeias de valor e do novo modelo operacional; apoiar e fomentar a definição de objetivos e resultados-chave alinhados à

	<p>estratégia da Globo de forma a serem desafiadores e promoverem a alavancagem dos resultados; fomentar o trabalho integrado (sem silos) entre negócio e tecnologia; estruturar e promover a adoção de abordagens ágeis (processos/ metodologias/ frameworks) com foco na efetividade das cadeias de valor, desenvolvimento de times ágeis e na evolução da cultura; facilitar cerimônias de planejamento trimestral junto às equipes de tecnologia e negócio (planejamento de trimestre, construção de <i>OKRs</i>, revisão de estratégia, entre outros); facilitar cerimônias do <i>Scrum e/ou Kanban</i> (diário, revisão, retrospectivas, planejamento, reabastecimento e refinamentos); conduzir o levantamento e acompanhamento de métricas de desempenho do time; suportar e promover melhoria contínua nos processos internos dos times e entre times; atuar na remoção de impedimentos juntos à <i>POs, Stakeholders</i> e demais envolvidos; conduzir a análise motivacional da equipe, resolução de conflitos e feedbacks; garantir o melhor ambiente possível para as pessoas envolvidas em sua área de atuação; desenvolver as competências de Agilidade na organização através de dinâmicas internas como <i>workshops</i>, reuniões, treinamentos e coach individualizado em metodologias e mentalidade ágil.</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria (2024) com fonte *Linkedin* (2023)

O papel do profissional *Agile Team Coach* ou do *agilista* é garantir a participação da filosofia, ideologia e do discurso comunicacional no processo de produção dos produtos. É necessário ele conhecer e implantar as cerimônias e etapas metodológicas ágeis tendo como base as “métricas de desempenho do tempo”, além de “garantir que todas as necessidades tecnologia (infra, plataforma etc.) selecionadas e mapeadas sejam providenciadas a tempo”. Por sua posição mediadora de processos de trabalho que envolvem equipes situadas em unidades diferentes, essa ocupação pode ter entre as suas funções “suportar o desenho e organização de cadeias de valor e do novo modelo operacional” e conduzir as atividades de trabalho à luz de “objetivos e resultados-chave alinhados à estratégia da Globo de forma a serem desafiadores e promoverem a alavancagem dos resultados.”

O trabalhador ou trabalhadora *agilista* cumpre o papel de gestor de processos comunicacionais, ou seja, das relações comunicacionais que “são estabelecidas por meio das linguagens verbal e não verbal, pelos signos, hábitos e performances em um meio cultural” (Figaro, 2008, p. 28).

Se a tecnologia é marcada pelo contexto, o que causa tal marca é a interdependência e não a independência entre fatores econômicos, sociais, culturais, etc. As escolhas sobre apropriações e usos baseiam-se em práticas culturais, em processos comunicacionais, em valores sociais e interesses econômicos. (Figaro, 2010, p. 5)

O *agilista* direciona as cerimônias, ritos, normas, conhecimentos e as relações comunicacionais para a elaboração do produto. Os processos comunicacionais estão presentes nas etapas de “circulação, produção e consumo [onde] teremos toda a cadeia do processo comunicacional que se origina no mundo do trabalho” (Ibid., 2008, p. 28). Reconhecer o papel do gestor de processos comunicacionais (Baccega, 2002) é a possibilidade de admitir a centralidade da comunicação na transformação da produção e despir a função da camisa de força ideológica de um único método de trabalho.

A Globo adapta a implementação do modelo ágil ao diminuir a necessidade das cerimônias, mas propõe a realização de reuniões “*Think Coffee* para todo mundo entender quais são as prioridades, o que é preciso entregar, qual é o *deadline* das entregas, de onde surgiu a priorização e por que estou abarcando aquele tipo de conteúdo e não outro” (informação verbal, Entrevistada 3, 2023).

Este alinhamento, assim como as cerimônias de *Scrum*, utilizadas na Globo, são exemplos de gestão dos processos comunicacionais. O modelo pressupõe a transparência no desenvolvimento do produto que é estimulada com a troca de informações e breves reuniões para alinhamento da equipe de trabalho.

[...] Tem reuniões semanais de negócios com o *Hub Digital*, o *marketing*, enfim, todas as áreas envolvidas ali dentro para que eles possam se atualizar e todo mundo tá sabendo de tudo que está acontecendo para juntos entenderem o que estamos fazendo, que cada um tem o seu papel ali dentro, sabe? Eu diria que pra isso funcionar precisa ter muito alinhamento e clareza, senão cada área vai para um lado e vai achando que tá indo pro lado certo, mas se um vai para o lado e o outro puxa para o outro, a corta rompe e você não vai para lugar nenhum, né? (informação verbal, Entrevistada 3, 2023)

Outro método citado é o *kanban*. Importado “da gestão de supermercados dos Estados Unidos” pelo toyotismo com objetivo de produzir somente o necessário e no melhor tempo” e a “expansão desse método para a cadeia de empresas subcontratadas e fornecedoras.” (Antunes, 2015, p. 42). Após 62 (sessenta e dois) anos de ser incorporado na produção da Toyota, a técnica continua sendo aplicada e incrementada.

Na exposição de uma empresa de jogos digitais e sociais de aprendizagem, a *Grockit*, o método é apresentado na seguinte forma:

Tabela 15 - Diagrama kanban de trabalho e seu progresso de estágio em estágio

Backlog	Em execução	Feito	Validado
A	D	F	
B	E		
C			

Fonte: Ries, 2019, p. 136

Nenhuma etapa pode contar com mais de três projetos, de acordo com Ries (2019, p. 136). Vejamos o fluxo com mais projetos em produção:

Tabela 16 - Diagrama kanban de trabalho e seu progresso de estágio em estágio com nove projetos/produtos

Backlog	Em execução	Feito	Validado
G	B	D	F
H	C	E	
I		A	

Fonte: Ries, 2019, p. 136

Tabela 17 - Diagrama kanban de trabalho e seu progresso de estágio em estágio 2

Backlog	Em execução	Feito	Validado
H	G	D	F
I	B	E	
	C	A	

Fonte: Ries, 2019, p. 137

Deste modo, os projetos que estão na etapa de *backlog* que reúnem os pedidos e as respectivas informações sobre eles somente podem avançar para a execução quando os produtos que esperam para ser validados possam seguir o seu curso. No contexto da empresa *Grockit*, a validação “era definida como saber se a história era boa para ser feita e em geral, essa validação chegava sob forma de um teste A/B que mostrasse uma mudança no comportamento do cliente” (Ibid., p. 136).

Esse tipo de testagem também é realizado na Globo pelo profissional de *UX* (experiência do usuário) para identificar como o produto digital gera mais valor. São experimentadas duas versões do produto a dois grupos diferentes de pessoas para verificação do seu impacto e avaliação sobre o que importa para o usuário final. “A longo prazo eles quase sempre geram uma enorme economia de tempo, pois permitem eliminar trabalho em coisas que não são relevantes para os clientes.” (Ries, 2019, p. 135).

A metodologia prevê uma organização do tempo de produção alinhada com objetivos e resultados chaves (*OKRs*) da Globo cujos objetivos são diminuir os custos e o tempo de produção, a necessidade da força de trabalho, fazer o controle do trabalho e extrair mais valor durante o processo de produção, circulação e distribuição dos produtos.

Os processos comunicacionais são o fundamento dessas metodologias que agem também para manter o espírito do capital e a cultura organizacional “mais consensual, mais envolvente, mais participativa, em verdade, mais manipulatória” (Antunes, 2015, p. 53) herdada

do toyotismo, aperfeiçoada e incorporada pela cultura do *Vale do Silício* (ou seja, pelas plataformas estruturais) e que estão presentes nas atividades de trabalho com a ampliação da lógica concorrencial e disputa de engajamento entre o quadro de trabalhadores.

Além desses métodos, outros dois aspectos constitutivos do toyotismo foram observados no trabalho da Globo: o engajamento e a gestão do conhecimento como forma de agregar valor ao capital da empresa. Temas entrelaçados que merecem ser destacados.

5.6.4 O engajamento na 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; alistamento. (*Oxford Languages*, 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 as suas referências de conteúdo nas redes sociais, assim, torna possível mais informações sobre os seus interesses. A participação ativa é fundamental para o sentido de engajamento, seja nas plataformas ou no mundo do trabalho. Contudo as nuances e “circunstância política e social, passível de ocorrer por meio de manifestação” foram reposicionadas, como aponta Grohmann:

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” (Grohmann, 2018, p. 4)

A virada discursiva remete ao desenvolvimento e 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 toyotista 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 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 contém:

a) A brasilidade como componente de engajamento:

"Aguçar a brasilidade em cada detalhe para inspirar e impactar positivamente milhões de brasileiros e brasileiras" (*Linkedin*, 2023) 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 4, da diretoria de produtos digitais é um valor.

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? (informação verbal, Entrevistado 4, 2023)

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 autoconhecimento, 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. (Entrevistada 2, 2023)

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.” (LinkedIn, 2023).

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 44 - Instalação da sede física da Globoplay, Rio de Janeiro



Fonte: Elaboração própria (2023)

A imagem acima 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.” (LinkedIn, 2023)

c) A tecnologia como engajamento

A Globo foi a primeira empresa de mídia nacional a anunciar a sua transformação e plataforma de *mediatech*. Assim, se posicionou 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 serviços. (LinkedIn, 2023).

A tecnologia é apresentada como uma motivação de engajamento para a mão de obra especializada. A cultura *open source* é atrativo para ativistas da área que disponibilizam as

soluções com a 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”.

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 que a usada 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” (informação verbal, Entrevistado 1, 2023).

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 (trinta e cinco mil) menções/tuítes em uma hora de postagem.

Figura 45 - Print de tela Reclamações do Globoplay no X



Fonte: Elaboração própria (2024) com fonte em *X Twitter* (2024)

A mobilização da tecnologia dessa maneira a coloca como “um efeito do desenvolvimento imaginário do espírito ou da “cultura” (aspas do autor) 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.” (Pinto, 2005, p. 301).

d) Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis da ONU

A Globo aderiu à construção da Agenda 2030 e dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da Organização das Nações Unidas 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.” (Nações Unidas Brasil, 2023).

Ao assumir como seus os compromissos da ONU, a Globo se comprometeu em implementar medidas de gestão ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance, na tradução do inglês, ambiente, social e governança corporativa*), “isto é: dar voz às mulheres, à diversidade sexual e de gênero e aos povos indígenas. Buscar um ambiente cada vez mais diverso e inclusivo”, (Jornal Nacional, 2022).

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 dias. (*LinkedIn, 2023*)

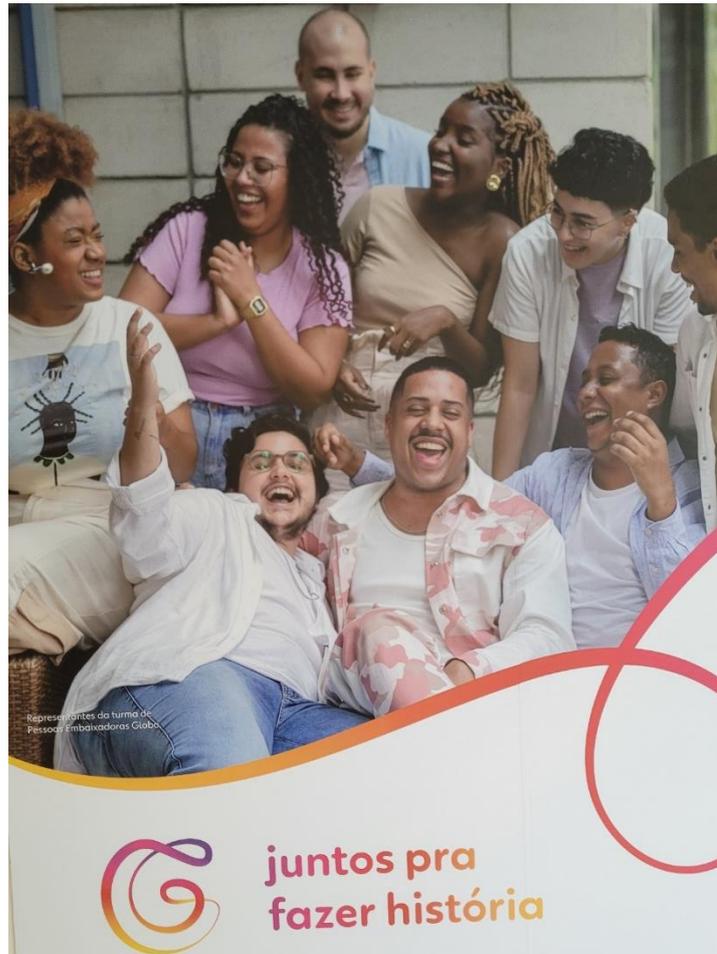
Aqui temos uma evidência dos motivos de a Agenda 2030, os ODS e ESG obterem anuência de empresas de diferentes ramos do setor privado e até de Estados nacionais, como a concordância do próprio estado brasileiro. Essa agenda apresentada sem os pressupostos sociais gera valor aos produtos e engajamento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

A Globo faz processos de seleção direcionados para 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 [...]” (*LinkedIn, 2023*).

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 times. (*Ibid., Ibid.*)

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

Figura 46 - Banner na entrada da sede da Globoplay, Rio de Janeiro



Fonte: Elaboração própria (2023)

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 trabalhadora faz e o que sabe de suas atividades são capturados e sistematizados na utilização da gestão do conhecimento como forma de ampliar o capital, tema da nossa última seção deste quarto capítulo.

5.6.5 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 dos 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 patentes. (Wu, 2012; Braverman, 1987).

Embora seja de longo tempo, há um “importante fato histórico de que a técnica se desenvolveu antes e como requisito prévio para a ciência”, segundo Braverman (1987, p. 138).

Assim, a ciência “não tomou a dianteira da indústria, mas frequentemente ficou para trás das artes industriais e surgiu delas”. (Ibid., Ibid.).

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. 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 trabalho.⁸⁷

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

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

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

Na Globo (e Globoplay) essa assistência se dá: 1) com a invenção sistemática de novos produtos, processos e serviços; 2) com a cooptação de conhecimento, do *saber e fazer* executado pela força de trabalho; 3) do 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 pessoas. (Ravache, 2023)

⁸⁷ 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.

Ser uma empresa 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 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 responsável 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).⁸⁸ Ela afirma que “o conhecimento, a partir de prática e teorias, tem se tornado um dos principais ativos organizacionais e com isso, a importância de gerir esse conhecimento” (Ibid.) 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 humano,⁸⁹ 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 representa. (informação verbal).⁹⁰

É a partir do sistema de produção toyotista (que não é homogêneo) é 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 a sua família, exercendo um

⁸⁸ 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

⁸⁹ 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 (idem, p. 383).” Isso porque, segundo essa linha de raciocínio, o mundo econômico é intotalizável.

⁹⁰ 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

tipo de gestão de capital humano. Assim como a informação e 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 empresa. (informação verbal, Ibid.).

Estas etapas conferem valor ao conhecimento para a empresa na medida que são circulantes e aplicáveis para escalar o seu impacto no processo de produção e gestão. Portanto, dependem das relações de comunicações 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 (sessenta) disciplinas e 90% (noventa por cento) é ofertada 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 responsável 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;
- 4) *Fishball*: tem esse nome por conta da sala tipo “aquário” cujos trabalhadores e 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 dados. (informação verbal, Entrevistada 2, 2023).

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”. (informação verbal, Entrevistado 4). 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 fundamentos (informação verbal, Entrevistado 4)

As plataformas da empresa também são “a maior parte dos nossos laboratórios. São os ambientes em que isso acontece é dentro dos nossos sites”. (Ibid.). São espaços virtuais que comportam processos de aprendizagens realizados presencialmente. A presença no mesmo ambiente físico é “considerada importante para troca, para quem está aprendendo, é muito mais eficiente”. (informação verbal, Entrevistado 4).

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 de você conseguir no mercado porque ainda são poucos profissionais para a demanda que todas as empresas resolveram ter ao mesmo tempo”. (informação verbal, Entrevistada 3, 2023).

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*”. (LinkedIn, 2023).

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 empresa. (informação verbal, Entrevistada 3, 2023).

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”⁹¹. (Ibid.)

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.” (informação verbal - Entrevistada 2).

A concepção da gerência de desenvolvimento e aprendizagem sobre a formação e apreensão do conhecimento é que ele se dá 70% (setenta por cento) nas atividades práticas cotidianas do trabalho e outros 20% (vinte por cento) e 10% (dez por cento) 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.” (Ibid.)

A gramática usada pela trabalhadora que entrevistamos ameniza as contradições entre capital e trabalho, conforme o deslocamento do discurso neoliberal para ampliar o engajamento

⁹¹ 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.

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.” (informação verbal, Entrevistada 2). 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 esmaecem as relações de trabalho e enaltecem 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) é composto por ações pontuais e 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.” (informação verbal – Entrevistada 2).

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 é feita de forma descentralizada por razões econômicas e de agilidade. Nesse contexto, há 7 (sete) academias que são classificadas como técnicas porque são “academias na ponta, que você vai fomentar a aprendizagem técnica das áreas”. Há centros de aprendizagem e outros programas (Ibid.).

Um exemplo de academia existente antes da plataforma 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, apresenta as Academias Globo que

apoiam o “desenvolvimento de carreiras”, como a de “conteúdo e entretenimento”. (informação verbal).

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 individualmente.⁹²

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.” (informação verbal, Entrevistada 2).

Neste 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 [...] (informação verbal, Entrevistada 2, Ibid.)

Estes exemplos mostram que a Globo se relaciona e mantém em sua cadeia com 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” (Ibid.). Ademais esse processo conta com avaliação de cada treinamento, acompanhamento dos indicadores e o compartilhamento com outras áreas, como o de recursos humanos.

Outra forma de aferição é o impacto em transferência de tecnologia entre o quadro de trabalhadores e trabalhadoras com vistas aos objetivos imediatos das linhas de negócios. Os

⁹² Deste modo, a concepção de ideia de uma realidade total e irreconhecível justifica a alienação, já que o sujeito é atomizado e individualizado sem mediações políticas, sociais e culturais. Desta 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”. (idem, p. 144).

treinamentos das equipes da Globo aceleraram “a adoção de tecnologia *cloud* (*Google Cloud*) e de aprendizado de máquinas”. (informação verbal)⁹³. A empresa criou formas para aferir a tangibilidade de determinado conhecimento com o impacto que ele tem nos produtos e retorno financeiro.

A Globo e a 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.

Por fim, 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 elas sendo inéditas e tensionadas pela formação social, cultural e ideológico do sujeito que trabalha.

Na próxima seção vamos consolidar categorias e aspectos estruturantes do nosso estudo de caso para amarrar a nossa linha de investigação e colaborar com o campo da comunicação.

⁹³ Informação verbal do *TDC Connections*, 2022.

Considerações finais

Não é de hoje que a Globo é objeto de estudos das Ciências da Comunicação. Sua ampla produção e feitos, personagens, novelas e séries, seus posicionamentos ideológicos, seu imbricamento com a política, sua constituição histórica, a dimensão como monopólio de comunicação são exemplos de temas pesquisados sobre a atual Globo Comunicação e Participações S/A, maior empresa brasileira de comunicação.

Todavia, os estudos sobre sua forma de funcionamento e gestão enquanto meio de produção, conforme indica Williams (2011), são rarefeitos diante do seu papel e relevância econômica. Aliás, não somente desta empresa, mas de outras empresas de comunicação como contexto de análise sobre as mudanças nas relações de comunicação e trabalho e os impactos dessas alterações na sociedade.

Ter como categorias a organização da produção; circulação, distribuição dos bens simbólicos e culturais mostrou-se revelador para compreender como a empresa brasileira de comunicação tem se transformado ao implantar as plataformas como aspecto principal de sua nova planta que busca atender a lógica da datificação. Esse foi o objeto principal e estava amparado por um sistema de hipóteses que contava com: 1) a comunicação está no centro das transformações do processo produtivo por ser indutora da produção e, por isso mesmo, requer capacidades, conhecimentos e saberes específicos para a realização das atividades de trabalho; 2) a plataformização da empresa de comunicação contribui detidamente para alterar a divisão sociotécnica do trabalho; 3) e, conseqüentemente, novos enquadramentos profissionais e técnicas de trabalho são acionadas e estruturados a partir das relações de comunicação e processos comunicacionais.

Nossa concepção de pesquisa parte do objeto que demanda um suporte teórico e metodológico para se desenvolver, ser o fio condutor para cumprir a função de desbravar o percurso e, principalmente, conferir movimento e sentido à pesquisa. Esse foi o papel da plataforma de *streaming* Globoplay, que faz parte do Grupo Globo.

Por se tratar de uma plataforma, foi preciso historicizar, perpassar por conceitos de diferentes áreas da ciência e teorizar sobre categorias-chave para a pesquisa para entender suas determinações concretas e singulares.

Diante disso, para apresentar com clareza nossas considerações vamos destacá-las em três partes: 1) o legado das crises do capital para as plataformas; 2) a viabilidade do conceito de plataformas de comunicação e trabalho; 3) As mudanças na empresa brasileira de comunicação

1) O legado das crises do capital para as plataformas:

As plataformas reúnem, enquanto fenômeno histórico e social, características que advêm de momentos de inovação das formas de ampliação e valorização do capital, ou seja, em circunstâncias de crise. Nestes períodos determinados, quando o capital precisa encontrar saídas para continuar gerando valor, as resoluções geralmente implicam a comunicação, pois é a comunicação que atua diretamente na aceleração da circulação e, portanto, na realização do capital.

Empresas do tipo da Globo foram originadas para apoiar a unidade política e cultural de Estados-Nação; disciplinar os trabalhadores e trabalhadoras; massificar o consumo e incluir no circuito do capital o valor criado durante o tempo livre do trabalho no cenário das políticas e alianças em torno do bem estar social. Contudo, o salto tecnológico resultante da crise do capital de 1970 impulsionou as tecnologias de informação e comunicação que propiciaram a acumulação flexível do capital por inovar na produção e controle do trabalho. Novas plantas e métodos passaram a ser desenvolvidos para atender a produção sob demanda. A ofensiva neoliberal na década de 1990 fortaleceu as ideias dominantes de aversão dissimulada ao Estado, de empreendedor e fábrica do sujeito de si (Dardot; Laval, 2016).

A crise das empresas de internet na década de 2000 deixou como legado novos usos dos dados com o processo de acumulação por despossessão (Harvey, 2020; Luxemburgo, 1970). Resumidamente, é um processo de transformação em mercadoria dos recursos e dispositivos que não eram utilizados para gerar lucros anteriormente. As operações realizadas pela *Google* e *Facebook* para sobreviver à crise são bases para a datificação atual. Ademais, a infraestrutura de cabos submarinos instalada por Estados e empresas e o processo de concentração com a compra das menores pelas maiores empresas do setor também são aspectos que incidem nas plataformas.

A crise de 2008 fortificou a relação de simbiose entre comunicação e finanças. A solução para continuar a geração de lucro e acumulação de capital foi investir em empresas de plataformas que aumentaram o seu valor na Bolsa *Nasdaq* e na avaliação de empresas avaliadoras do mercado (que cumprem o papel de legitimar o discurso e as estratégias capitalistas).

O capital bebeu na fonte das crises, ou melhor, das categorias que derivam dos movimentos de reinvenção das formas de extração de valor para constituir as plataformas como infraestrutura elementar da produção simbólica e cultural datificada.

2) A viabilidade do conceito de plataformas de comunicação e trabalho

Após esse processo, alcançamos a generalização de plataformas de comunicação e trabalho como síntese que nomeia as infraestruturas que permitem a datificação. Mas com tantos conceitos disponíveis acerca do fenômeno, por que usar um novo? O que lhe confere novidade?

A centralidade e exposição da comunicação e dos processos comunicacionais como fundamentos criadores das plataformas ao lado da categoria trabalho.

A explicitação do conceito de plataformas de comunicação e trabalho que inicia o primeiro capítulo dessa tese e os argumentos desenvolvidos no segundo capítulo evidenciam, a partir da análise de categorias reincidentes nos conceitos investigados, que mediação e interação são aspectos estruturantes das plataformas e do processo de datificação.

Como já dito, longe de ser apenas uma interposição ou um negócio, a mediação constitui a dimensão comunicacional das plataformas. É através dela que é possível extrair novos dados visto que, dialeticamente, o sujeito é sempre social e, por isso, se desenvolve com um sistema de mediações. É importante reafirmar que a mediação não é considerada aqui como uma agência que articula partes, mas como aspecto principal da relação entre o sujeito, objeto, produção e reprodução social, conforme Lukács (2013) e Williams (1979).

Além disso, a dimensão comunicacional está presente nas operações, nas novas articulações das atividades do trabalho, como sustentação do discurso das plataformas, na linguagem algorítmica, como fluxo, signo e processos nas plataformas.

Presente nos conceitos, o trabalho foi outra categoria recorrente nos conceitos de plataforma. Ele consta como característica definidora da tipologia das plataformas porque essa infraestrutura tem em sua gênese também o trabalho enquanto mercadoria que gera valor. Elas estabelecem novos circuitos, espaços e requerem novas técnicas de trabalho.

Por isso, o binômio comunicação e trabalho compõem duas categorias fundantes das plataformas. Contudo, para não ser empregado como uma fórmula vazia, é necessário indicar como o conceito se demonstrou viável para a nossa pesquisa. Vamos destacar partes dele da seguinte forma:

2.1. As plataformas são infraestruturas que dependem da comunicação e trabalho para viabilizar o seu propósito econômico, daí serem plataformas de comunicação e trabalho.

Evidenciamos as plataformas como um conjunto de infraestruturas que vão desde os *data centers* da *Google* onde a *Globo* hospeda seus arquivos, os *softwares* algorítmicos, as ferramentas complementares das infraestruturas, as interfaces de programação de aplicação que conectam *softwares* e aplicativos; os pontos de presença que fazem parte da estruturação do

fluxo de distribuição de conteúdo (*CDN*'s). Essas infraestruturas dependem da comunicação e do trabalho, como já explicitado;

2.2. Elas têm como negócio principal o produto da mediação entre dois grupos ou mais e, a partir dessa interação, mercantilizam e extraem dados por meio da aplicação de linguagem algorítmica cuja funcionalidade fica cada vez mais precisa através do uso de machine learning (aprendizado de máquina) e inteligências artificiais que têm como base o trabalho humano e os usos sociais massivos, dentro de uma perspectiva de plataforma da sociedade.

Esta dimensão fica ainda mais aparente quando empregada à produção de bens simbólicos e culturais como estratégia de ampliação da extração dos dados, isso porque a mediação em nosso caso representa modos de vida, conhecimentos cotidianos, posicionamentos filosóficos, ideológicos, valores e memórias. Uma das plataformas da Globo, a Gente, que é “voltada às pesquisas e tendências com a cara do Brasil” (Perfil @plataformagente no *Instagram*) e serve como subsídio para facilitar a compra de espaço para anúncio de publicidade, deixa claro esse papel da mediação em sua descrição: “Gente é onde tudo começa. É o ponto de partida. Gente é matéria-prima para criar algo novo e relevante. Uma fonte de conhecimento viva que revela comportamentos, histórias e tendências. É inspiração. [...]”. (Globo, 2023).

Em outras palavras, a jornada do consumidor, base da análise de dados, vai além do momento de consumo. É a história do telespectador, a experiência social humana e as possibilidades de correlação com os dados gerados por outros usuários finais que são mediadas pelas plataformas.

O comportamento do usuário e os cliques que realiza durante o uso da plataforma são gestos que compõem a sua história, são indícios de comportamento e tendências que são explorados como mercadorias. O ato de parar uma série ou novela que está sendo assistida através da televisão conectada, tablet ou celular e a contagem desse tempo de parada fez com que a Globoplay criasse uma nova modalidade de publicidade em produtos audiovisual, o *PauseAds* que vincula um anúncio publicitário com um *link* que direciona o telespectador para o site do produto ou serviço.

Para isso, contam com um conjunto de plataformas, como a *GloboID* que reúne as identidades únicas dos usuários, *softwares* algorítmicos, com inteligência artificial e aprendizado de máquina que dependem do trabalho humano, como mostrou nossa análise desses processos na Globo.

2.3. Foram criadas em estreita relação com o capital financeiro e são subordinadas ao desenvolvimento histórico e, neste quadro, têm uma produção específica que está articulada com as forças produtivas e relações sociais gerais.

A relação entre comunicação e finanças não começa com a consolidação das plataformas como infraestrutura do processo produtivo. A própria história da Globo inclui o trato com instituições bancárias como o Bradesco, na composição do consórcio que participou do leilão de bandas de telefonia da Telebrás. Porém, após a crise de 2008, como vimos na última seção do primeiro capítulo, o capital financeiro mirou o lucro derivado de atividades não regulamentadas realizadas pelas plataformas e passou a investir neste tipo de empresa ao oferecer financiamentos bancários para fusões e infraestrutura tecnológica.

As plataformas são atreladas ao desenvolvimento histórico, como vimos ao historicizá-las por meio da categoria crise, e articuladas às forças produtivas, como ilustra a evolução dos cabos marítimos, as condições de exploração dos minérios necessários para a produção e invenção dos aparelhos eletrônicos, ampliação do acesso à banda larga de internet, entre outros.

Elas refletem necessidades da sociedade de nosso tempo, como por exemplo, a inovação do fluxo não linear presente na plataforma de *streaming* criada devido ao crescimento da produção cultural e às percepções de tempo e espaço alteradas por técnicas de trabalho (que não dividem pragmaticamente o tempo de trabalho e de não trabalho) com o uso de estratégias que reorganizam a produção e intensificam o engajamento.

2.4. Assim, aperfeiçoam as etapas da datificação com os mecanismos de coleta, extração, sistematização, tratamento, análise, segmentação dos dados e, conseqüentemente, são capazes de influenciar comportamentos, consumo e aplicar vigilância e controle que, assim como a sua incidência no tempo de rotação do capital, não há precedentes na história da humanidade.

Os processos de datificação são aperfeiçoados para gerar mais valor e, desta maneira, incidem em toda a cadeia de produção de valor da produção cultural e simbólica feita pela Globo, como demonstramos na seção sobre o uso de dados na empresa. Além de influenciar comportamentos e consumo, são mecanismos de vigilância e controle que sequestram informações, posicionamentos, gestos - as materialidades sensíveis (Figaro, 2022, 2024). Como o ex-diretor de produtos e serviços digitais da Globo afirmou, tudo é medido e correlacionado (Brêtas, 2020).

Esse nível de vigilância por parte de empresas de capital monopolista não tem precedentes na história, assim como a sua incidência no tempo de rotação do capital dos produtos culturais digitais.

Como podemos inferir, o conceito delineado de plataformas de comunicação e trabalho, a partir do cotejamento com outras áreas, nos serviu como base teórica para operacionalizar o nosso estudo de caso, a Globoplay. Essa perspectiva e reflexão pode contribuir com pesquisas de diferentes campos de conhecimento, mas sobretudo com o da Comunicação por tornar evidente a dimensão comunicacional fundante que viabiliza o negócio das plataformas.

3) As mudanças na empresa brasileira de comunicação

A unificação da gestão das empresas pertencentes ao Grupo Globo é um marco na história da comunicação brasileira. As transformações são substantivas porque demonstram os efeitos da plataformização, os mecanismos de aperfeiçoamento do toyotismo, mudanças na produção e, conseqüentemente, na cadeia de produção de valor da indústria cultural.

A Globoplay concentra a maior parte dos produtos digitais da empresa, tem sido o espaço de renovação da publicidade, o uso de dados na produção de conteúdo e na formatação do fluxo de programação.

As pesquisas que tiverem como objeto a Globo desde a sua integração em 2018, quando anunciou o programa Uma Só Globo, terão de adaptar a sua gramática de busca. Palavras como dados, *big data*; *agile*; *cloud*; *nuvem*; *develops*; *analytics*; *cluster*; *advertising*; *ads*; *adtech*; *marktech*, *CRM*, entre outras palavras no idioma inglês, fazem parte do conjunto da Globo.

Ser uma *mediatech* é a qualificação dessa fase de transição que diz respeito às empresas que utilizam os produtos culturais como estratégia central de extração constante de dados. É um movimento feito tanto por monopólios de comunicação historicamente constituídos quanto por capital monopolista das empresas de tecnologia.

A infraestrutura também foi alterada para servir à lógica da plataformização. Espaços físicos que serviam para armazenamento dos arquivos e informações da empresa foram trocados pelo *data center Google Cloud*, disponibilizados em “nuvens” e acessados através da internet.

As sedes de afiliadas ou de empresas subsidiárias adquiriram nova utilidade com os pontos de presença que servem à rede de distribuição de conteúdo (CDN’s) da Globo. Esse é um tipo novo de serviço prestado pela empresa, assim como o serviço *peering*, de fornecimento de pontos de rede de internet.

A infraestrutura das plataformas também imprime um novo tensionamento à questão Global e nacional. Plataformas de *streaming* como a Globoplay têm ampliado a sua base de assinantes no Brasil, sendo que a Netflix ainda lidera no país. Diante da ofensiva de plataformas estrangeiras e o cenário de concorrência, a Globo destaca como valor de negócio ser a maior produtora de conteúdo nacional.

Por ser referência no consumo de produtos culturais em um país com mais de 220 milhões de habitantes, sua “estante” é valorizada por estúdios e outras plataformas específicas como o caso da *Disney*, *Telecine* e *Première*. Já as plataformas globais necessitam manter em seus catálogos produções de vários países e isso requer, no mínimo, custos de tradução, divulgação e compra de direitos autorais.

O fragmento de um trecho da matéria jornalística que usamos exemplifica essa tensão. Nas palavras do gestor: “Por mais que essas empresas apresentem um modelo *taylor made* [sob demanda] para o mercado brasileiro, nós não somos prioridade. Os Estados Unidos sempre serão a prioridade.” (Sacchitiello, 2019).

A pesquisa evidenciou a utilização da categoria nação pela Globo de diferentes maneiras: no seu posicionamento de mercado; como um atributo principal enquanto marca e mercadoria; no discurso institucional para selecionar o quadro funcional e estimular o engajamento no trabalho; como a maior detentora privada de dados dos brasileiros, organizados em plataformas de comunicação e trabalho. Atualmente, no *GloboId*, programa estratégico de banco de dados, contém 140 milhões (Globotechcast, episódio 65, 2023, 9min26s) de registros. Os dados dos brasileiros passaram a ser mais um tipo de insumo e produto da Globo.

A empresa começou a plataformização pela estratégia de unificar a audiência de todos os produtos, canais e empresas, que antes da integração funcionavam separadamente uma da outra. As contas Globo são centralizadas na mesma plataforma e essa foi a primeira ação com vistas à datificação que abre o caminho para o uso de outras plataformas.

Um conjunto de plataformas foi incorporado à nova gestão e esse aspecto é fundamental para teorização delas. O processo de plataformização não diz respeito somente às plataformas estruturais ou a uma plataforma específica, mas há diversas delas. Por isso, as infraestruturas como as *API's* e os pacotes de desenvolvimento de softwares são tão importantes: as plataformas precisam ser articuladas, dialogar entre si e ordenar o trânsito entre elas. Talvez o exemplo mais popular dessa necessidade é a loja *App Store* ou *Play Store* da *Samsung* que permite a disponibilidade dos aplicativos para instalação nos aparelhos celulares. Neste caso, os aplicativos também cumprem papel de “ímã e cola” que utilizamos como figura de linguagem no terceiro capítulo desta tese.

Após implementar a plataforma para a estratégia de banco de dados, a publicidade liderou a incorporação de outras plataformas. A equipe de tecnologia da Globo começou a trabalhar na elaboração de uma nova proposta para ofertar a publicidade do mesmo modo feito pelas plataformas estruturais e de *e-commerce*. Foi assim que nasceu a *GloboAds*, plataforma de anúncios, ao mesmo tempo que a plataforma *Gente*, que concentra informações sobre o

público. A equipe de tecnologia ainda criou a Globo Sim, que é voltada aos anunciantes menores, como “a padaria do bairro” para investir em publicidade segmentada.

O uso dos dados, as novas possibilidades de receita e de nova cadeia de produtos digitais culturais fomentaram a introdução de outras plataformas, além da *Google Cloud* e as ferramentas da *Alphabet*, como a de gestão da *Palantir*, de relacionamento com a audiência como a *Salesforce Marketing Cloud*, a Plataforma de Produção vinculada ao *Hub* de Operações e Distribuição de Conteúdo, a *Backstage* de transmissão ao vivo e outras programações.

Com um sistema de plataformas sob a lógica da datificação, a Globo mudou a sua cadeia de produção de valor. A produção da empresa condiz a dois circuitos da mercadoria: o de *media supply chain*, onde transitam os produtos “tradicionais”, já estabelecidos por um encadeamento de fases de produção; e de produtos digitais que exige novas relações econômicas e comerciais. Contudo, a tendência é a datificação dissolver os limites entre as etapas das cadeias de produção de valor com influência na produção, programação e na distribuição da produção.

O estágio da produção é decisivo na cadeia da indústria cultural. É onde manifestam as potencialidades dos símbolos, das histórias e da criatividade. A capacidade de traduzir tempos e valores históricos de uma sociedade, muitas vezes expressões das ideias dominantes.

Além de contar com uma plataforma que concentra e organiza a produção, os dados extraídos do consumo da Globoplay (e de outros produtos e serviços digitais) incidem nas produções seguintes e sucessivamente. Isto é, os produtos datificados são o novo carro-chefe da Globo junto às telenovelas e ao jornalismo (que também recebem inferências dos dados).

O trajeto do produto digital desde a concepção até a circulação é planejado com técnicas que têm raízes no toyotismo (característica do pós-crise da década de 70) e no Movimento Ágil (pós-crise das empresas de internet dos anos 2000). A explicitação da utilização delas na nossa pesquisa ilustra como os métodos de organização do sistema de produção capitalista são renovados. Esse aspecto é relevante porque reflete na conformação da sociedade e na subjetividade do sujeito social.

Em que pese ser uma afirmação de autores da sociologia do trabalho a permanência das ideias toyotistas como técnica principal do capitalismo de nosso tempo, pouco é dito sobre o carácter dialético delas. São metodologias em movimento que se modificam e se aperfeiçoam para responder ao imperativo de inovação do capital. E, principalmente, onde estão localizadas, como se impõem e cooptam o trabalho nesse processo atual com novos produtos com dimensões totalmente diferentes do carro da Toyota.

Por exemplo, no *kanban* atualmente implementado na Globo, o produto parte dos relatórios, dados, passa por testagem A/B e de segmentação de público. Assim como no *scrum*,

inicia com a etapa chamada *backlog*⁹⁴ que se refere a registros acumulados de trabalho em determinado intervalo de tempo. “É uma espécie de estoque de folhas de requisições/encomendas relativas a produtos ainda não produzidos. Grosso modo, é uma "pilha de pedidos" em espera”. (*Wikipedia*). Depois, o produto segue para a produção com a divisão de responsabilidades e equipes (*squads*) que passam por cerimônias ágeis conduzidas pelo *Agile Team Coach* e *Agilistas* que cumprem a função de garantir a execução metodológica, mas na prática fazer a gestão de processos comunicacionais que incidem no produto e das relações de comunicação e trabalho que são articulados neste ciclo produtivo. As cerimônias são espaços de discussão e de incentivo à transparência nos problemas e soluções enfrentados na execução da produção.

Como vimos, Figaro (2008) tem razão em chamar de “tripé filosófico-ideológico-comunicacional *kaizen-kanban-just-in-time*”, porque essas são dimensões que amparam a práticas produtivas cotidianas sob a concepção da necessidade da agilidade estéril para diminuir o tempo de produção, importante aspecto no circuito de mercadorias; empresa enxuta como argumento para alterar hierarquias e reduzir os postos de trabalho; e justificativa para manter o trabalhador e trabalhadora sempre ativo e engajado.

O empacotamento, estágio posterior da produção, foi incrementado com softwares algorítmicos, inteligência artificial e *machine learning*. São os dados que comandam como os produtos são empacotados para ser atraente para o público e, por isso, há várias formas de embalar o mesmo produto que diz como e para qual público é a datificação. Um exemplo são os diferentes *thumbnail*, miniatura de imagem que auxilia o ordenamento e o reconhecimento dos produtos dentro da Globoplay.

A distribuição também foi alterada porque os dispositivos são sistematicamente inovados e além da televisão aberta, o aparelho celular (*smart phone*), *tablet*, computador e a televisão conectada à internet. Essas alterações derivadas do desenvolvimento e barateamento dos aparelhos eletrônicos chegam a causar certa confusão no campo da comunicação ao definir as plataformas de *streaming* como televisão conectada.

⁹⁴ De acordo com o site *hostmidia.blog* (2023): “Logs são arquivos de texto nos quais são registradas informações diversas, geralmente seguindo a cronologia dos eventos acontecidos. A palavra log em português, é registro. E esse é seu papel primário em um sistema operacional, ou seja, registrar eventos de diferentes naturezas e que em algum momento podem ser úteis.” *Backlog* também é uma ferramenta da *Google*, uma “plataforma completa de gerenciamento de projetos para equipes e organizações. Ele ajuda você a visualizar suas prioridades estratégicas, comunicar-se com antecedência e frequência e colaborar de forma mais eficaz para fornecer resultados significativos”. (*Google*)

Nesta questão, consideramos que o *mídiu*m é o tipo de aparelho eletrônico porque, como já dito, “ele impõe coerções sobre seus conteúdos e comanda os usos que dele podemos fazer” (Maingueneau, 2004, p. 81). É o caso do acesso à Globoplay através do celular ou *tablet* que dispõe de jogos e produtos de áudio (*podcast*). Já quando o acesso se dá através da televisão conectada esses produtos não aparecem como disponíveis.

O argumento de que o conteúdo mais assistido nas plataformas de *streaming* são os mesmos veiculados na televisão aberta ou a cabo (Lotz, 2017) não justifica a generalização de que estamos diante da televisão 3.0 ou televisão conectada. Esse tipo de plataforma oferta serviços que vão além dos que são oferecidos pela televisão. Reúnem suportes de áudio, audiovisual e jogos eletrônicos que podem ser baixados, em situação de difusão mediada (pelo *mídiu*m) e de recepção à distância. Isto é, a plataforma de *streaming* pode ser considerada como dispositivo comunicacional (Maingueneau, 2004, p.73) datificado porque cumpre a função de “operador e potencial organizador das possibilidades de comunicação” (Mauro; Figaro; 2018, p. 94) que foram ampliadas com a datificação. São as infraestruturas que tornam capaz o uso dos dados que definem como plataformas associadas aos tipos de suportes materiais que são veiculados.

A circulação da produção cultural digital também foi reconfigurada. Diferentemente de outros períodos históricos, as plataformas estruturais de redes sociais concentram mundialmente a circulação e difusão da produção cultural mundial. São novas configurações de monopólio mundial da indústria cultural que incorporam os monopólios nacionais de comunicação como produtores ativos de dados. Cada plataforma de rede social prescreve tamanho, resolução, quantidade de texto e duração dos vídeos que impulsionam o lastro do produto. Os cortes de cenas de novelas antigas ou da programação linear da televisão (também chamados de fragmentos), que ficam disponíveis no Globoplay ou nos perfis da empresa nessas redes, ilustram a indução de formatos, a linguagem e a estética do material.

Entretanto, a produção da Globo também considera todo seu sistema de mídia e entretenimento como esfera de circulação, principalmente a televisão aberta como carro chefe da difusão. Os produtos navegam de acordo com cada plataforma da empresa. Por exemplo, as novelas rendem matérias jornalísticas, programas sobre os bastidores da produção, conteúdo sobre entretenimento no *Gshow*, *podcast*, entre outras derivações.

Como podemos verificar, a lógica da datificação foi inserida em todas as áreas como na produção do jornalismo, entretenimento, esportes, no empacotamento, distribuição e circulação do conteúdo. A fala de um profissional da Globo sobre o papel do dado que “roda como um

sistema operacional na empresa inteira” (Globotechcast, episódio 65, 2023), revela o grau de centralidade dele na transformação da empresa.

A datificação resultou em novas formas de gestão, mudanças de áreas e diretorias. As empresas do Grupo se juntavam em circunstâncias de controle de gestão. Após a reestruturação, elas passam a ser parte, como a Globoplay que demanda processos e produtos específicos, mas ao mesmo tempo representam o todo, a Globo em sua totalidade na cadeia de produtos digitais.

As hierarquias foram reduzidas e o fluxo de trabalho se dá de forma horizontal entre equipes e com novos espaços de trabalho, embora as decisões de negócios estejam concentradas nas diretorias, gerências e coordenadores. Embora tenha buscado inovar na governança e estratégias de negócios, as escolhas de negócios são feitas, em último caso, pela família Marinho que dirige o Grupo.

Novos arranjos organizacionais como vimos com os *Hubs* Digital e de Operações e Distribuição de Conteúdo permite coesão com base em uma racionalidade que contempla espaços presenciais e digitais de trabalho a partir das plataformas. Incidem nesses ambientes os arranjos espaciais que são interligados, contínuos e descontínuos (SANTOS, 2006, p. 199) que consolidam os fluxos das plataformas estruturais.

Como o percurso da pesquisa demonstrou, as redes de informação e o trabalho que organizam o espaço de produção têm se tornado mais complexo com a plataformização e a constituição de novos arranjos organizacionais que reúnem os profissionais conforme a necessidade do produto. Concordamos com Milton Santos ao afirmar que “a informação, sobretudo a serviço das forças econômicas hegemônicas e a serviço do Estado, é o grande regedor das ações que definem as novas realidades espaciais”. (Ibid., p. 194).

Esses novos arranjos são locais onde as relações de comunicação e os sentidos do trabalho se formam e circulam, o lugar em que há o tensionamento entre o trabalho prescrito e as atividades cotidianas de trabalho e que permite a verificação de mudanças nas profissões e entre as ocupações que são exigidas a partir da plataformização. São espaços, como vimos com o exemplo das guildas artesãs, em que os profissionais são agentes ativos e dinâmicos por conceber e manejar esses ambientes para benefícios próprios. (Graham; Anwar, 2018, p. 5).

A plataformização como novo componente da planta produtiva da Globo alterou exigências de conhecimentos e saberes, a composição do quadro funcional (hoje um terço é da área de tecnologia) e a divisão sociotécnica do trabalho com a introdução de *softwares* e inteligência artificial que automatizam atribuições que antes eram executadas apenas pela força de trabalho. Como apresentado no quarto capítulo, as imposições da datificação refletem em novas profissões e até a mescla de novas atividades como no exemplo do analista *martech*.

Do ponto de vista geral, a concentração da infraestrutura das grandes plataformas nos países em desenvolvimento também remodela a divisão sociotécnica na cadeia de produção dos dados. Sobre aos países que não possuem política de soberania digital e investimento em estrutura condizente com as necessidades tecnológicas, as funções da base da pirâmide como a geração de dados, microtarefas e operações mínimas essenciais para o treinamento de máquinas. Neste contexto, é importante relembrar a indicação de Schwartz (2011, p. 10) de que “toda divisão social do trabalho é instável”.

As reações do trabalhador e trabalhadora à plataformização é um aspecto que merece ser investigado em novas pesquisas.

Outras singularidades desse percurso até a plataformização da Globo merecem ser consideradas. É o caso do programa *Big Brother Brasil* que abriu caminhos à extração de dados com a participação da audiência nas votações que começou com a participação através de chamada telefônica cobrada, depois passou a ser via ligação gratuita e hoje auxilia a extração de dados com a modalidade de voto único, um por CPF (cadastro de pessoa física) que vai direto à plataforma GloboID. “Gaste o seu CPF no voto único”, anuncia o apresentador do programa durante a edição de 2024.

A estratégia de circulação através da mobilização digital das torcidas em diferentes plataformas de redes sociais, a difusão de cortes do programa, o relacionamento com lideranças digitais que comentam os episódios, a exibição de outros programas que dialogam com a edição anual (*Mesacast*, *Bate Papo BBB* etc.), a inserção de publicidade dentro da edição como inovação do fluxo de programação e o uso cruzado de plataformas como o *WhatsApp* fazem do *reality* um caso que contribui com a transformação da Globo.

Do mesmo modo, a ciência e a gestão do conhecimento fazem parte da trajetória da empresa com centros e departamentos, como o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Computação Gráfica, a Divisão de Análises e Pesquisas e as Academias Globo. Na reestruturação produtiva da empresa, esses espaços junto com laboratórios e centros de aprendizagem foram catalisadores da plataformização.

Outra particularidade é a inventividade da produção audiovisual e áudio que têm passado por alterações de forma e conteúdo, como a serialização apontada por Mungiolli (2012) ou na produção de novos programas narrativos de *podcast*. O fluxo da programação não linear é regido pelos dados e as inovações da publicidade que no cenário das plataformas necessita ser mais fluído e menos intrusivo.

Por fim, é preciso considerar a relevância de aprofundar a compreensão sobre a modificação das empresas de comunicação como espaço privilegiado para apreender as formas

de inovação da indústria cultural e, conseqüentemente, de geração de valor e acumulação de capital.

Essa é a nossa contribuição para a reflexão sobre os caminhos da plataformização e datificação da produção cultural no Brasil. Indicamos caminhos e há muitos abertos para serem trilhados por novas pesquisas. Ficam muitas perguntas e vamos continuar a buscar, pela ciência, a resposta a elas.

Referências Bibliográficas

ACCENTURE. O próximo episódio de uma emissora: O calcanhar de Aquiles

Copyright © 2022 Accenture. All rights reserved. <https://www.accenture.com/br-pt>

ADORNO, Theodor. W. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Unesp, 2008.

_____. **sociologia** / organizador: Gabriel Cohn ; [coordenador: Florestan Fernandes] São Paulo : Ática, 1986

ALBUQUERQUE, Danilo Mecnas Silva. **Plataformas de TV online: um estudo de caso de Globoplay**. Dissertação (Mestrado em Imagem e Som) -Programa de Pós-Graduação em Imagem e Som. Universidade Federal de São Carlos -UFSCar. São Carlos, 2020

ANDRADE, Vinícius. **Por que a Globo se desfez da Som Livre**, um negócio de R\$ 1,4 bilhão? Notícias da TV. 2/4/2021. Disponível em <https://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/mercado/por-que-globo-se-desfez-da-som-livre-em-um-negocio-de-r-14-bilhao-54569>. Acesso em 25/4/2023

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação da negação do trabalho. São Paulo: Editora Boitempo, 1999.

_____. **O privilégio da Servidão**. São Paulo. Editora Boitempo, 2018.

_____. (org) **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil IV**. Editora Boitempo, 2019.

_____. **Adeus ao trabalho?!**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Editora Boitempo, 2015.

_____. **Uberização**, trabalho digital e Indústria 4.0 (Mundo do trabalho). São Paulo. Editora Boitempo, 2020.

ANCINE. **Instrução Normativa** nº 100 <https://antigo.ancine.gov.br/pt-br/legislacao/instrucoes-normativas-consolidadas/instru-o-normativa-n-100-de-29-de-maio-de-2012>

ANCINE. **Panorama do Mercado de Vídeo por Demanda no Brasil**. Disponível em <https://www.gov.br/ancine/pt-br/oca/publicacoes/arquivos.pdf/informe-vod2022.pdf> Acesso em 11/11/2023

ANCINE. **TV Aberta no Brasil**: aspectos econômicos e estruturais. Elaboração Técnica: Bruna Fontes Roppa. Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual (OCA), 06 jan. 2015.

ANDRÉA, Carlos d'. **Pesquisando plataformas online**: conceitos e métodos / Carlos d'Andréa. - Salvador: EDUFBA, 2020.

ARDOLINO, Marco; SACCANI, Nicola; PERONA, Marco. **The Analysis of Multisided Platforms: Results from a Literature Review**. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/303340621_The_Analysis_of_Multisided_Platforms_Results_from_a_Literature_Review>. Acesso em 06/02/2020

AWS Amazon Disponível em <https://aws.amazon.com/pt/>

BACCEGA, Maria Aparecida. **Estudos de Comunicação e análise do discurso**: teoria e prática. 1. ed. São Paulo: Intermeios, 2015

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. São Paulo. Editora Martins Fontes. 2003

BARAN, Paul A; SWEEZY, Paul M. **Capitalismo Monopolista**: ensaio sobre a ordem econômica e social americana. 3ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1987.

BRAUN, Daniela. **Globo produz e distribui mais podcasts em 2023**. Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/12/13/globo-produz-e-distribui-mais-podcasts-em-2023-sembarreira.ghtml>. Acesso em 20/04/2023

BOLAÑO, CESAR Ricardo Siqueira. S. **Conceitos da Economia Política da Comunicação**. 2019. (21m20s). Disponível em: <<https://www.dailymotion.com/video/x7mf5cm>> Acesso em: 21 ago. 2020.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira; BRITTOS, Valério Cruz. **A televisão brasileira na era digital: exclusão, esfera pública e movimentos estruturantes**. São Paulo: Paulus, 2007.

BORELLI, Silvia; PRIOLLI, Gabriel. **Obsessão do melhor: Padrão Globo de Qualidade**. In.: BORELLI, Silvia; PRIOLLI, Gabriel. *A Deusa Ferida: Por que a Rede Globo não é mais a campeã absoluta de audiência*. São Paulo: Summus, 2000.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet** / tradução Maria Carmelita Pádua Dias; revisão técnica Paulo Vaz. — 2.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

BRITTOS, Valério Cruz, BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (orgs.). **Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia**. 2ª Edição – São Paulo – Barão de Itararé, 2015.

CALDEIRA, João Bernardo. **Boom do streaming no Brasil** deve movimentar mais de 1 bilhão em 2022. Valor Econômico. 17/12/2021. Disponível em <https://valor.globo.com/eu-e/noticia/2021/12/17/boom-do-streaming-no-brasil-deve-movimentar-mais-de-r-1-bilhao-em-2022.ghtml> Acesso e, 29/8/2023

CHADDERTON, Charlotte; TORRANCE, Harry. **Estudo de casos**. In: SOMEKH, Bridget; LEWIN, Cathy (orgs.). *Teoria e métodos de pesquisa social*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015

CAPARELLI, Sérgio. **Televisão e Capitalismo no Brasil**. Porto Alegre: L & M, 1982.

CORAIOLA, D. M. et al. **Estudo de Caso**. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Ed.). *Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, Métodos e Usos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2013.

CASILLI, Antonio. **Trabajo, conocimiento y vigilancia 5 ensayos sobre tecnología**. Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y Comunicación (AGETIC). La Paz, 2018.

CASTELLS, Manuel. **Era da informação - economia, sociedade e cultura**, vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **Era da informação - economia, sociedade e cultura**, vol. 2. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CB INSIGHTS, **The 2020 Global CVC Report** Disponível em

<https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-trends-2020/2020>

Acesso em 12/01/2021

CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996

_____. **Mundialização**: o capital financeiro no comando. Outubro, n. 05, 2001.

_____. **Em pauta**. Revista da Faculdade de Serviço Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. 2013. n. 31, v. 11.

CHESNAIS, François; DUMÉNIL, Gerard; LÉVY, Dominique; WALLERSTEIN, Immanuel. **Uma nova fase do capitalismo?** São Paulo: Xamã, 2003

CODAGNONE, Cristiano; BIAGI, Federico; ABADIE, Fabienne: **The passions and The interests**: unpacking the sharing economy. Instituto de Estudos Tecnológicos Prospectivos, Relatório CCI Ciência para Política da Europa. Disponível: em <doi:10.2791/474555> Acesso em 19/06/2020.

COSTA, Laura Maria Aguiar. **Só Mais Um...** Entendendo A Importância Do Binge Watching Em Plataformas De Video On Demand. Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

DANTAS, Marcos. **Trabalho com informação**: valor, acumulação, apropriação nas redes do capital. Rio de Janeiro: Centro de Filosofia e Ciências Humanas da UFRJ (CFCH-UFRJ), 2012.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

DE STEFANO; Valerio, Aloisi A., **European Legal framework for digital labor platform**, Comissão Europeia, Luxemburgo, 2018 Disponível em: < doi:10.2760/78590, JRC112243> Acesso em:13/10/2020.

DENIS, Pacheco. **Após recorde de fuga de cérebros**, Brasil precisa voltar a atrair profissionais. In: Jornal da USP. [São Paulo], 26 jan. 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/apos-recorde-de-fuga-de-cerebros-brasil-precisa-voltar-a-atrair-profissionais/#:~:text=Com%20os%20cortes%20de> Acesso em 18/11/2023

DICKEN, Peter. **Mudança Global** - Mapeando as Novas Fronteiras da Economia Mundial. São Paulo: Artmed, 2010.

DICKEN, Peter. **Global shift**: mapping the changing contours of the world economy. — Seventh edition. The Guildford Press New York-London, 2015.

DIJCK, José van. **Confiamos nos dados?** As implicações da datificação para o monitoramento social DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v11i1p39-59>

DUMÉNIL, Gérard; LÉVY, Dominique. **A crise do neoliberalismo**. São Paulo. Boitempo. 2013

DURRIVE, L. **A atividade humana**, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. Trab. Educ. Saúde, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 47-67, 2011.

DUSSEL, Henrique. **A produção teórica de Marx**: um comentário ao Grundrisse. Tradução José Paulo Netto. Expressão Popular. São Paulo. 2012.

ENGELS, Fredrich. **Anti-Dühring**. Paris: Editions Sociales, 1950

EVANS, Peter C; GAWER, Annabelle. **The Rise of the Platform Enterprise**. A Global Survey. The Center for Global Enterprise. 2016

EVANS, Peter. **National Labor Movements and Transnational Connections: Global Labor's Evolving Architecture Under Neoliberalism**. IRLE Working Paper, n. 116-14, set. 2014.

GEREFFI, Gary. et al. **The governance of global value chains**. Review of International Political Economy, v. 12, n. 1, 2005.

HENDERSON, J.; DICKEN, P.; HESS, M.; COE, N.; YEUNG, H. W.-C. **Redes de produção globais e a análise do desenvolvimento econômico**. Revista Pós Ciências Sociais, v. 8, n. 15, 2011.

FIGARO, Roseli. **Não há trabalho sem comunicação**. In: GROHMANN, R. Os laboratórios do trabalho digital. entrevistas. São Paulo: Boitempo, 2021

_____; SILVA, Ana Flávia Marques da. **A comunicação como trabalho no Capitalismo de plataforma: O caso das mudanças no jornalismo**. Contracampo, Niterói, v. 39, n. 1, p. 101-115, abr./jul. 2020.

_____. **Comunicação e trabalho**. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. Galáxia. São Paulo, 2018.

_____. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo. Annablume, 2008

_____. **Comunicação e trabalho para mudanças na perspectiva sociotécnica**. REVISTA USP, São Paulo, n.86, p. 96-107, junho/agosto 2010

FISCHER, Gustavo Daudt. **As trajetórias e características do YouTube e Globo Media Center/Globo Vídeos: um olhar comunicacional sobre as lógicas operativas de websites de vídeos para compreender a constituição do caráter midiático da web**. 2008, 242 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade do Vale dos Rios dos Sinos, São Leopoldo: Unisinos, 2008.

_____. **Participação na reunião do Conselho Nacional de Tecnologia**

G20. Queremos avançar no processo civilizatório. Disponível em <https://comunicacaoetrabalho.eca.usp.br/queremos-avancar-no-processo-civilizatorio-diz-roseli-figaro-sobre-regulacao-das-plataformas-digitais-no-pais/> Acesso em 7/4/2024

FONSÊCA, Daniel Ximenes Ponte. **A televisão além do alcance: táticas e estratégias da Rede Globo diante dos limites do modelo de negócios da TV aberta comercial no Brasil.** Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação e Cultura da Escola de Comunicação, da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

FUNKE, Martha. **Demanda digital renova modelos tradicionais.** Valor Econômico.2015. Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/11/04/demanda-digital-renova-modelos-tradicionais.ghtml>. Acesso em 5/2/2021.

GARNHAM, Nicholas. **La economía política de la comunicación: el caso de la te-levisión.** Telos. Fundesco: n. 28, dez. - fev. 1991. Cuaderno Central: Economía de la información y la comunicación.

GEERTZ, Clifford, **A interpretação das culturas** / Clifford Geertz. - 1.ed., IS.reimpr. - Rio de Janeiro : LTC, 1973.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. **The governance of global value chains.** Review of International Politic Economy, v.12, n.1, 2005.

GROHMANN, Rafael. **Plataformização do trabalho: entre a datificação, a financeirização e a racionalidade neoliberal.** Revista Eptic. Vol. 22. Nº1, Jan-Abr. 2020. Disponível em: < <https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/12188>>. Acesso em 03/6/2021.

_____. **A Noção de Engajamento: sentidos e armadilhas para a pesquisa em comunicação.** Revista Famecos, Porto Alegre, v. 25, n. 3, p. 1-17, setembro, outubro, novembro e dezembro de 2018: ID29387.DOI: <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2018.3.29387>.

GROHMANN, Rafael; QIU, Jack. **Contextualizing Platform Labor.** Revista Contracampo.

v. 39 n. 1 (2020): Trabalho de Plataforma. Universidade Federal Fluminense.

GILLESPIE, Tarleton. **A política das plataformas**. *New Media & Society*, 12, 347-364. 2010. Disponível em: <doi:10.1177/1461444809342738>. Acesso em 19/1/2020.

_____. **É “plataforma” a metáfora certa para as empresas de tecnologia que dominam meio digital?** *Nieman Lab*, 25 de agosto 2017. Disponível em: <http://www.niemanlab.org/2017/08/>

[é-plataforma-a-metáfora-certa-para-as-empresas-tecnologia-que-dominam-mídia-digital/](http://www.niemanlab.org/2017/08/é-plataforma-a-metáfora-certa-para-as-empresas-tecnologia-que-dominam-mídia-digital/)

GLOBOPLAY. **Termos de uso**. Disponível em <https://ajuda.globo/globoplay/termos-e-politicas/faq/termo-de-uso.ghtml> Acesso 01/01/2024

Globo.com **Globo.com estreia nova home** s/data. [G1.com] disponível em <https://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL95922-6174,00.html> Acesso em 25/04/2022

Globo adere ao Pacto Global, iniciativa da ONU que estimula práticas que promovam o crescimento sustentável e a cidadania. [G1.com] 14/07/2022. Disponível Globo <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2022/07/14/globo-adere-ao-pacto-global-iniciativa-da-onu-que-estimula-praticas-que-promovam-o-crescimento-sustentavel-e-a-cidadania.ghtml> Acesso em 26/2/2023

GLOBO COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÕES S/A **Estatuto Social** Globo Comunicação e Participações S.A

GLOBOPLAY: a programação do globo ao vivo ao alcance de um ‘play’; saiba. [GLOBO.COM.]26 out.2015. Disponível em <http://redeglobo.globo.com/novidades/noticia/2015/10/globo-play-programacaoda-globo-ao-vivo-ao-alcance-de-um-play-saiba.html>>. Acesso em: 30 nov.2018.

GENTE Disponível em <https://gente.globo.com/sobre/>

GLOBO ADS Disponível em <https://globoads.globo.com/>

GLOBO SIM Disponível em <https://globosim.globo/>

GLOBOPLAY Disponível em <https://globoplay.globo.com/>

GLOBOTECHCAST, **episódio 42**, [Vem Pra Globo.] Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=LBh1IYrgwEM&t=3106s> 27/7/2023. Acesso em 22/11/2023

GLOBOTECHCAST, 2022, **episódio 1**. [Vem Pra Globo.] <https://www.youtube.com/watch?v=to3bzF7uSEw&t=69s>

GLOBOTECHCAST, **episódio 15**. [Vem Pra Globo.] 28/03/2023 Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=O44Bh648OI0&t=4s> Acesso em 03/12/2023

GLOBOTECHNOLOGIES. Disponível em <https://globotechnologies.globo/#/> Acesso em 14/03/2023

GLOBOTECHCAST, episódio 49. [Vem Pra Globo.] 06/09/2023. <https://www.youtube.com/watch?v=GUriBvKTUF8> Acesso em 03/01/2024

GOOGLE CLOUD. **O que é data lake**. <https://cloud.google.com/learn/what-is-a-data-lake?hl=pt-br#:~:text=O%20data%20lake%20%C3%A9%20um,ignorando%20os%20limites%20de%20tamanho>. Acesso em 07/11/2023

GÓMEZ; Guillermo Orozco; Lopes, Maria Immacolata Vassallo **Modelos de distribuição da televisão por internet: atores, tecnologias, estratégias**. Porto Alegre: Sulina, 2019

_____. **(Re)invenção de gêneros e formatos da ficção televisiva: anuário Obitel 2016**.

_____. **As produtoras independentes e a internacionalização da produção de ficção televisiva na Iberoamérica**. Obitel 2019.

GRAHAM, Mark; ANWAR, Mohammad Amir. A., Labour, in Ash, Kitchin and Leszczynski (eds) '**Digital Geographies**', Sage: London 2018. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2991099>> Acesso em 18/10/2019

GRAMSCI, Antonio. **Caderno 22** (1934): Americanismo e fordismo. In: Cadernos do Cárcere, Vol. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

GRESPLAN, Jorge. **A crise de sobreacumulação**. A crítica marxista. 2009 Disponível em https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/dossie50dossie1.pdf Acesso em 18 de agosto de 2021

HABERMAS, Jürgen. 1982. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Zahar.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

_____. **O enigma do capital**. São Paulo: Boitempo, 2011.

_____. **Neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Loyola, 2008

_____. **A produção capitalista do espaço**. São Paulo: Annablume, 2005a.

_____. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2005b.

_____. **O novo imperialismo**. São Paulo: Loyola, 2004.

_____. **Os sentidos do mundo: textos essenciais**. São Paulo. Boitempo, 2020

HELMOND, Anne. **The platformization of the web: Making web data platform ready**. Social Media+ Society, 1(2), 2056305115603080. 2015.

HESMONDHALGH, David. **The infrastructural turn in media and internet research** in Paul McDonald (ed.), *The Routledge Companion to Media Industries* Londres e Nova York: Routledge, 2021).

HENDERSON, Jeffrey; DICKEN, Peter; HESS, Martin; COE, Neil; YEUNG, Henry Way-Chung. **Redes de Produção Globais e a Análise do Desenvolvimento Econômico**. Revista Pós Ci. Soc. v.8, n.15, jan./jun. 2011. Disponível em <https://bit.ly/3itS6Ng>. Acesso em 17/9/2020.

HILFERDING, Rudolf. **Finance Capital: A Study of the Latest Phase of Capitalist Development**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1981.

HISTÓRIA DO GRUPO GLOBO Disponível em <https://historia.globo.com/historia-grupo-globo/>

HJARVARD, Stig. **Mediatização:** conceituando a mudança social e cultural. Matrizes, V. 8 - Nº 1 jan./jun. São Paulo. Brasil, 2014. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/82929>> Acesso em 17/12/2019

HUWS, Ursula. **Mundo material:** o mito da economia imaterial. Mediações. V. 16, n. 1, jan/jun 2011, p. 24-54.

_____. **Labor in the Global Digital Economy.** New York: Monthly Review Press, 2017.

_____; SPENCER, Neil H.; COATES, Matt. **A plataformação de trabalho na Europa.** FEPS, UNI Europa e Universidade de Hertfordshire, 2019

IKEDA, Flavia Suzue Mesquita. **Séries brasileiras na TV paga e nas plataformas streaming:** gêneros, formatos e temas em um circuito em transformação. Tese (Doutorado). Programa de Pós Graduação em Ciências da Comunicação. Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo.

ISAAC, Mike. **A guerra pela Uber.** Rio de Janeiro: Ed. Intrínseca, 2022

KAATZ, Raul. **Alterações nos mercados de audiovisual global e brasileiro:** Dinâmica competitiva, impacto no bem-estar do consumidor e implicações em políticas públicas e no modelo de concorrência. Telecom Advisory Services LLC (TAS). Outubro 2019. Disponível <https://www.teleadvs.com/wp-content/uploads/PTBR-Changes-in-the-Global-and-Brazilian-Audiovisual-Market-Raul-Katz.pdf> Acesso em: 20/5/2023

KALSING, Janaína. **Jornalistas metrificados e a plataformação do jornalismo** Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Comunicação, pelo Programa de Pós-graduação em Comunicação (PPGCOM), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/232189/001133750.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 12/8/2023

KENNEY, Martin; ZYSMAN, John. **The rise of the platform economy**. Issues in Science and Technology. 2016 Disponível em: <https://kenney.faculty.ucdavis.edu/wp-content/uploads/sites/332/2019/12/Employment-Work-and-Value-Creation-PDF.pdf> Acesso em

KEYNES, John Maynard. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Coleção Os Economistas). Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/090320170036_Keynes_TeoriaGeraldoempregoedajuroedamoeda.pdf> Acesso em: 23 abr. 2020

LOBATO, Ramón. *Nações Netflix: A Geografia da Distribuição Digital*. Nova York: Nova Imprensa da Universidade de York. 2019

LOTZ, Amanda D. *Portais: Um Tratado sobre Televisão Distribuída na Internet*. Ana Arbor: Editora Michigan. 2017

LOPES, Immacolata Vassallo. **Mediação e recepção**. Algumas conexões teóricas e metodológicas nos estudos latino-americanos de comunicação. Revista Matrizes. 2014. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i1p65-80> Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/82931>> Acesso em 10/02/2019

_____. (org). **Por uma teoria de fãs da ficção televisiva brasileira**. Porto Alegre, Sulina, 2015.

_____. **Pesquisa em comunicação**. 12 ed. São Paulo: Loyola, 2014.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de; Piñón, Juan; Burnay, Catarina Duff. **As produtoras independentes e a internacionalização da produção de ficção televisiva na Iberoamérica**. DOI: <https://doi.org/10.7764/obitel.23.s.2018>

LUKÁCS, György. **Para uma ontologia do ser social II**. São Paulo. Boitempo, 2013, p. 85.

LUXEMBURGO, Rosa. **A acumulação do capital**. São Paulo: Zahar Editores, 1970.

MACHADO, Lia Osório. **O visível e o invisível:** o sistema financeiro-corporativo mundial sob o prisma da extraterritorialidade e do binômio legal/ilegal. *Geosp Espaço e Tempo (on-line)*, v. 21, n. 2, p. 325-340, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/geosp/article/view/136846>. Acesso em 18/08/2020.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de Textos de Comunicação.** Tradução: Cecília P. de Souza e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2004.

MANZONI, Ralphe Jr. NeoFeed. **Grupo Globo:** a gente se vê numa startup perto de você. Neofeed. 09/10/2013
<https://neofeed.com.br/blog/home/grupo-globo-a-gente-se-ve-numa-startup-perto-de-voce/>. Acesso em 12/02/2023

MANIFESTO ÁGIL Disponível em <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em 10/12/2023

MARCO CIVIL DA INTERNET, **Lei nº. 12.965** de 23 de abril de 2014. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm Acesso em 18/12/2023.

MARTIN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações:** comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro. UFRJ, 2015.

MARTINS, Helena; VALENTE, Jonas. **Datificação da economia e impactos nos mercados das comunicações:** uma análise do *Google* e do Grupo Globo. *Revista Eptic*. Vol. 21., Nº3, Set- Dez. 2019. Disponível em <<https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/12481>> Acesso em 19/2/2020.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos.** São Paulo: Abril Cultural, 1985.

Marx, Karl. *Grundrisses: Manuscritos Econômicos* de 1857-1858. Esboços da Crítica da _____. **Economia Política.** São Paulo: Boitempo Editorial. 2011

_____. **O capital:** crítica da economia política. Vol. 1, 2,3 2017.

MASSAROLO, João. **Jornalismo Transmídia:** a notícia na cultura participativa. Rebej: Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo, 2015. Disponível em: <http://www.fnpi.org.br/rebej/ojs/index.php/rebej/article/view/433/255>. Acesso em 09/10/2023

MATTELART, Armand. **Comunicação-Mundo:** história das ideias e das estratégias. Rio de Janeiro. Vozes, 1994.

MATTOS, Sérgio. **História da Televisão Brasileira:** uma visão econômica, social e política. 5. ed. rev. e ampl. Petrópolis: Vozes, 2010.

MAURO, Rosana; FIGARO, Roseli. **O dispositivo comunicacional nas mídias digitais:** um estudo sobre páginas e grupos do Facebook. INTERIN, v. 23, n. 2, jul./dez. 2018. ISSN: 1980-5276. Disponível em: <[https://seer.utp.br > index.php > article > view](https://seer.utp.br/index.php/article/view)> Acesso em 02/3/2019.

MAZZUCATO, Mariana. **O valor de tudo:** produção e apropriação na economia global. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2020

MOLITERNO, Eco. **Como a era Life-Centric impacta a relação entre marcas e consumidores.** Meio e Mensagem. 03/10/2023. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/patrocinado/accenture/como-a-era-life-centric-impacta-a-relacao-entre-marcas-e-consumidores> Acesso em 12/12/2023

MORAES, Regina Lúcia de Oliveira. **Modelagem Semântica** e Gerenciamento de Banco de Dados. 2010. Artigo - Instituto de Computação – Universidade Estadual de Campinas UNICAMP, São Paulo, 2010

MUNGIOLI, Maria Cristina Palma. **Gêneros televisuais e discurso:** enunciação, ficcionalidade e interação na série Norma. Revista Comunicação, mídia e consumo. São Paulo. Ano 9. Vol.9. n.24 - p.97-114. Maio 2012.

_____. **A articulação gênero-formato ficcional como instância de mediação.** In. XV Congresso Iberoamericano de Comunicação - IBERCOM: Comunicação, Diversidade e Tolerância, 2017, p. 4830-484, **ANAIS IBERCOM 2017 - Comunicação**

Diversidade e Tolerância. São Paulo: Serviço de Biblioteca e Documentação. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: www.assibercom.org/ebook-ibercom-2017.pdf

_____. [Org.] **Cronotopo, gêneros e discursos em ficções na tv e no streaming.** São Carlos: Pedro & João Editores, 2023

MUNGIOLI, Maria Cristina.; PENNER, Thomaz.; IKEDA, Flávia. **Estratégias de streaming de séries brasileiras na plataforma Globoplay no período de 2016 a 2018.** Revista GEMInIS, v. 9, n. 3, p. 52-63, 7 abr. 2019.

MEJIAS, Ulises A; COULDRY, Nick. **Consumo como Produção: Dados e a Reprodução do Capitalismo** Relações Manuais Oxford HANDBOOKS *ON-LINE* Oxford University Press, 2018. Disponível em: <DOI: 10.1093/oxfordhb/9780190695583.013.14>. Acesso 06/02/2020.

MILONAVIC, Branko. **Capitalismo sem rivais.** O futuro do sistema que domina o mundo. São Paulo. Todavia,2020

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital:** rumo a uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2011.

_____. A crise estrutural do capital. São Paulo. Boitempo, 2011

MOSCO, Vincent. **La Economía Política de la Comunicación:** reformulación y renovación. Tradução de Carmina Crusafon. Barcelona: Ed. Bosh, 2009.

MUSSO, Pietre; Genése et critique de la notion de réseau: In Parrochia. D (org) Pensa les réseaux. Champ. Valion, 2001

NICOLETTI, Janara e FIGARO, Roseli. **Plataformização do trabalho dos jornalistas:** uma outra face da precarização. 2022, Anais. Fortaleza: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003131079.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

Nova Filho, Marcus Vinicius Menezes da. **Plataformização do mercado audiovisual: a indústria de streaming de vídeo no Brasil** / Marcus Vinicius Menezes da Nova Filho, Tulio Chiarini, Marília Bassetti Marcato. – Rio de Janeiro: IPEA, 2023

NIEBORG, David B; Poell, Thomas. “**A plataformização da produção cultural: Teorizando a mercadoria cultural contingente.**” *New media & Society*. 2018.

PALANTIR. Disponível em <https://www.palantir.com/>

PAULANI, Leda. **A crise do regime de acumulação com dominância da valorização financeira e a situação do Brasil.** Dossiê Crise Internacional II • Estud. av. 23 (66) • 2009 Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0103-40142009000200003>> Acesso em 30/01/2021

PARKER, Geoffrey G; ALSTYNE, Van; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Plataforma** – a revolução da estratégia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

PINTO, Álvaro Vieira. *Ciência e existência: problemas filosóficos da pesquisa científica.* Rio de Janeiro: Contraponto. 2020

_____. *O conceito de tecnologia.* Vol.1 Rio de Janeiro: Contraponto. 2005.

POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa.** Enfoques epistemológicos e metodológicos. Vozes, 2008.

POSSEBON, Samuel. **Globo e Abril diante de um novo paradigma comunicacional: a Internet.** 2002, 229 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, UnB, 2002.

RAVACHE, Guilherme. **Globo aposta em algoritmos e tecnologia para manter a TV aberta viva no Brasil.** Valor Econômico. 30/8/2023 Disponível em <https://valor.globo.com/opiniao/guilherme-ravache/coluna/globo-aposta-em-algoritmos-e-tecnologia-para-manter-a-tv-aberta-viva-no-brasil.ghtml>. Acesso em 12/9/2023

_____. RAVACHE, Guilherme. **Equilíbrio é a nova realidade do mercado.** Valor Econômico. 30/6/2023 Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/06/30/equilibrio-e-a-nova-realidade-do-mercado-sembarreira.ghtml> Acesso 30/11/2023

RECUERO, Racquel. FRAGOSO, Suely; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019

ROSA, João Luiz. **Sem perder seu DNA**, Globo busca ser uma media tech. Valor Econômico, 19/3/2019. Disponível em

<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/03/19/sem-perder-seu-dna-globo-busca-ser-uma-media-tech.ghtml>. Acesso em 20/2/2022

_____. **Reformulada**, Globo avança na direção de se tornar 'media tech'. Valor Econômico. 08/11/2019. Disponível em

<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/11/08/reformulada-globo-avanca-na-direcao-de-se-tornar-media-tech.ghtml> Acesso em 25/04/2023

_____. Globo e Disney fazem aliança em streaming. Valor Econômico.

04/11/2020. Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/11/04/globo-e-disney-fazem-alianca-em-streaming.ghtml> Acesso em 25/04/2023

_____. **Globo vai elevar investimentos em 2022**. Valor Econômico. 16/12/2021.

Disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/12/16/globo-vai-elevar-investimentos-em-2022-sembarreira.ghtml?fbclid=IwAR39H6oChxeICZ24N8mWgxE6DlNgjpczu89RAsHSgqzmx1Zldv1uZrOC9To> Acesso em 16/09/2023

_____. **Unificada, Globo estuda novos modelos de negócio**. Valor Econômico.

30/07/2021. Disponível <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/07/30/unificada-globo-estuda-novos-modelos-de-negocio-sembarreira.ghtml> Acesso em 25/4/2023

_____. **TV Conectada ganha ênfase em estratégia publicitária da Globo**. Valor Econômico. 20/10/2023. Disponível em

<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/10/20/tv-conectada-ganha-enfase-em-estrategia-publicitaria-da-globo-sembarreira.ghtml> Acesso em 19/09/2023

_____. **Demanda por entretenimento impulsiona audiovisual do Brasil.** Valor Econômico. 01/03/2019. Disponível em <https://valor.globo.com/eu-e/coluna/demanda-por-entretenimento-impulsiona-audiovisual-do-brasil.ghtml> Acesso em 11/11/2023

_____. **Aos 70 anos, a TV se adapta aos novos tempos.** Valor Econômico 18/09/2020. Disponível em <https://valor.globo.com/impreso/noticia/2020/09/18/aos-70-a-tv-se-adapta-aos-novos-tempos.ghtml>. Acesso em 14/04/2023

SACCHITIELLO, Barbara. **Globoplay exalta a vida longe da “ditadura da TV aberta”.** 26/4/2019 Disponível em <https://rio2c.meioemensagem.com.br/noticias2019/2019/04/26/globoplay-exalta-a-vida-longo-da-ditadura-da-tv-aberta/> Acesso em 01/8/2023.

_____. **Publicidade no streaming:** como a Globo tenta encontrar caminhos. Meio e Mensagem. 13/7/2022 Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/midia/globoplay-pause-ads> Acesso em 18/08/2023

SADOWSKI, Jathan. **The Internet of Landlords:** Digital Platforms and New Mechanisms of Rentier Capitalism - Antipode Vol. 0 No. 0 2020 ISSN 0066-4812, pp. 1–19 doi: 10.1111/anti.12595^a, 2019

SANTOS, Milton. **Espaço e Sociedade:** ensaios. Petrópolis: Vozes, 1979.

_____. **A natureza do espaço.** Técnica e tempo. Razão e emoção, São Paulo: Hucitec, 2006.

_____. **Por uma outra globalização.** Do pensamento único à consciência universal, São Paulo, Record, 2000
Salesforce

SCHMIDT, Florian. **Digital labour markets in the plataform economy:** mapping the political challenges of crowd word and gogg work. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2017.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHWARTZ, Yves. **Conceituando o trabalho, o visível e o invisível.** Trab. Educ. Saúde, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 19-45, 2011.

SYSTEC-TELECOM **presta serviços para o Grupo Globo**, desde a sua fundação. s/autoria s/data Disponível em <http://www.systec-telecom.com.br/globo.html> Acesso em 25/04/2023

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal. R. **A Economia da informação** - como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVERMAN, David. **Qualitative research: meanings or practices**. Information Systems Journal, v. 8.,1985.

SODRÉ, Muniz. **A sociedade incivil: mídia, liberalismo e finanças**. Rio de Janeiro. Vozes, 2021.

SOUSA, Jorge Pedro. **Uma história breve do jornalismo no Ocidente**. Biblioteca *On-line* de Ciência da Comunicação, 2008. Disponível em:< sousa-jorge-pedro-uma-historia-breve-do-jornalismo-no-ocidente.pdf (ubi.pt)>. Acesso em: 10 jan. 2020.

SOUSA, Ana Paula. "**Streaming virou a tábua de salvação do audiovisual**". Valor Econômico. 05/2/2021. Disponível em <https://valor.globo.com/eu-e/noticia/2021/02/05/streaming-virou-a-tabua-de-salvacao-do-audiovisual.ghtml> Acesso em 2/1/2024

SRNICEK, Nick. **Platform capitalism**. John Wiley & Sons, 2017.

TECHTUDO **Download do Adobe Flash Player**, o plugin que era mais usado da internet s/data. Disponível em <https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/adobe-flash-player/> Acesso em 18/2/23

TELEGEOGRAPHY Disponível em <https://www.submarinecablemap.com/> Acesso em 12/01/2021

TSURU Disponível em <https://medium.com/@andrewsmedina/4-anos-de-tsuru-69e1e8bc1f22> Acesso em 25/06/2023

STREECK, Wolfgang. **Tempo comprado: a crise adiada do capitalismo democrático**. São Paulo. Boitempo, 2018.

TERABIT. **Submarine Telecoms Industry Report**. Cambridge, MA: Author, 2014. Accessed December 12, 2016. <http://www.terabitconsulting.com/downloads/2014-submarine-cable-market-industry-report.pdf>.

VALENTE, Jonas Chagas Lúcio. **TV Pública no Brasil e sua inserção no modo de regulação setorial da televisão brasileira**. 2009. vi, 206 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) -Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

VAN DER VLIST, Fernando N; HELMOND, Anne. **How partners mediate platform power: Mapping business and data partnerships in the social media ecosystem**. Big Data & Society. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/20539517211025061>> Acesso em: 18/12/2021.

VAN DIJCK, José et all. **The Platform Society**. Public values in a connective world. Oxford: Oxford University Press, 2018.

VAN DOORN, N. **The neoliberal subject of value: Measuring human capital in information economies**. Cultural Politics, 2014.

Vest. **Conheça a Palantir** - Conheça os motivos pelos quais você precisa conhecê-la. s/data Disponível em <https://www.sproutfi.com/pt-BR/insights/conheca-a-palantir-e-por-que-ela-virou-meme-stock/> Acesso em 01/05/2023

VIDAL, Marcio. **GTER – Ecosistema de peering**. Grupo de Trabalho de Engenharia e Operação de Redes 32ª Reunião. Disponível em <https://ftp.registro.br/pub/gter/gter32/04-EcoPeering.pdf>. Acesso em 18/12/2023

WISE, David; MALSSSED, Mark. **Google: a história do negócio de mídia e tecnologia de maior sucesso dos nossos tempos** Rio de Janeiro. Rocco, 2007.

WILLIAMS, Raymond. **Marxismo y literatura**. Buenos Aires: las Cuarenta, 1979.

_____. **Cultura e materialismo**. São Paulo: Ed. Unesp, 2011.

_____. **Televisão: Tecnologia e forma cultural**. São Paulo: Boitempo; Belo Horizonte: Editora Puc Minas, 2016

WINSECK, Dwayne. **The geopolitical economy of the global internet infrastructure.** Journal of Information Policy. 2017. Disponível em <
<https://scholarlypublishingcollective.org/psup/information-policy/article/7/1/228/201606/The-Geopolitical-Economy-of-the-Global-Internet>>. Acesso em 22/10/2021

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

YIN, Robert. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos.** São Paulo. Bookman
York, NY: New York University Press, 2019.

ZUBOFF, Shoshana. **A Era do Capitalismo de Vigilância.** Rio de Janeiro. Intrínseca, 2020