Aprende Globo

Ecossistema de Desenvolvimento e Aprendizagem

Organização:

Globo Comunicação e Participações S.A.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO/RESUMO INICIAL/RELEASE 3

SINOPSE 4

INTRODUÇÃO 4

- **O Porquê**
- **Contexto e Diagnóstico**
- **O que foi desenvolvido**
- **Premissas e abordagem metodológica**

DESENVOLVIMENTO 5

- **Contextualização da situação e objetivos**
- **Implantação do ecossistema *Aprende Globo***
- **Orçamento**
- **Principais Resultados**
- **Avaliação**
- **Aplicabilidade**
- **Sustentabilidade**

CONCLUSÃO 15

FONTES E REFERÊNCIAS 16

ANEXOS ILUSTRATIVOS 16

APRESENTAÇÃO/RESUMO INICIAL/RELEASE

Razão Social: Globo Comunicação e Participações S.A.
Ramo de Atividade: Mídia, entretenimento e tecnologia
Ano de Fundação: 1965
Endereço Completo: Rua Lopes Quintas, 303 – Jardim Botânico, Rio de Janeiro – RJ, CEP 22460-010

Número de Empregados: Aproximadamente 14.000 colaboradores diretos

Descrição da Atividade Principal:
A Globo é a maior empresa de mídia e entretenimento da América Latina, atuando na produção e distribuição de conteúdo multiplataforma em televisão aberta, canais por assinatura, streaming, rádio e jornalismo digital. Reconhecida internacionalmente pela excelência criativa e inovação tecnológica, a empresa conecta milhões de brasileiros diariamente por meio de experiências que informam, divertem e educam. Seu propósito é transformar o negócio e a cultura por meio do desenvolvimento das pessoas, promovendo uma sociedade mais conectada, diversa e informada.

SINOPSE

O projeto **Aprende Globo** foi motivado pela necessidade de **acelerar o desenvolvimento de pessoas** em um contexto de transformação digital e de negócios, tornando-o uma vantagem competitiva para a organização. Trata-se de um **ecossistema corporativo de aprendizagem contínua**, implementado em 2024, que integra **plataforma digital**, **programas colaborativos** e **práticas no trabalho** para impulsionar a estratégia da Globo por meio do desenvolvimento dos colaboradores. A iniciativa abrange toda a empresa – com atuação nacional (sedes no Rio de Janeiro e São Paulo) e alcance multinível – beneficiando cerca de **14 mil colaboradores** de todos os níveis hierárquicos.

O case consiste na criação da marca **Aprende Globo** e de um hub unificado de aprendizagem que oferece trilhas de desenvolvimento alinhadas às prioridades do negócio, como as **5 competências core** (Liderança, Contador de Histórias, Visão de Negócio e Futuro, Dados e Cliente no Centro e Fluência Digital). Por meio de **ferramentas inovadoras** (LinkedIn Learning, gamecasts, comunidades de prática) e **campanhas internas** de engajamento cultural, o programa elevou significativamente a participação dos empregados em ações de desenvolvimento. Os resultados incluem o aumento do **engajamento** dos colaboradores – medido pela pesquisa interna de clima (favorabilidade atingindo 82%) – e a **ampliação do alcance de treinamento** para mais de 60% do quadro total, além de milhares de cursos concluídos na nova plataforma digital. Por fim, interessados em conhecer detalhadamente o trabalho ou trocar experiências podem contatar a equipe responsável via e-mail: **aprendeglobo@g.globo**.

INTRODUÇÃO

O Porquê – Em meio a rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, a Globo identificou a **lacuna de competências** e a necessidade de fomentar uma forte *cultura de aprendizagem* como fatores críticos para sustentar sua estratégia de negócios. Estudos globais projetavam que **40% das habilidades essenciais mudariam em 5 anos**, exigindo **requalificação de 50% dos profissionais**. Internamente, pesquisas com colaboradores revelaram pontos de atenção: percebia-se **baixa conexão das iniciativas de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) com as prioridades do negócio**, pouca priorização de desenvolvimento pela liderança e dificuldade dos colaboradores em dedicar tempo ao aprendizado, resultando em experiências de aprendizagem dispersas e generalistas. Por outro lado, havia terreno fértil: programas on-the-job bem-sucedidos, redes informais de mentoria e um grande orgulho de pertencimento que incentivava a troca de conhecimento.

Contexto e Diagnóstico – A iniciativa foi desenvolvida ao longo de 2023 e 2024, período no qual a Globo consolidava transformações organizacionais (projeto *UmaSóGlobo*) e buscava alinhar todos os colaboradores a uma visão estratégica unificada. A área de **Desenvolvimento & Aprendizagem (D&A)**, em parceria com a liderança de RH, conduziu o projeto de redefinição da estratégia de T&D da empresa. Para embasar o trabalho, utilizou-se uma **metodologia robusta de diagnóstico**: foram conduzidas entrevistas com stakeholders de diversas áreas e níveis (colaboradores, gestores e executivos) e aplicada uma pesquisa ampla de percepções sobre a efetividade das ações de desenvolvimento atuais. Simultaneamente, realizou-se uma análise das **tendências de mercado** em aprendizagem corporativa – tais como digital-first, uso de dados/analytics para medir impacto, enfoque em competências e aprendizagem contínua em rede, contando com referências de fontes como World Economic Forum, LinkedIn Learning e Accenture.

O que foi desenvolvido – Com base nesse diagnóstico, definiu-se a **nova estratégia de Desenvolvimento & Aprendizagem** da Globo, culminando na criação do **Aprende Globo – um ecossistema integrador de todas as iniciativas de aprendizagem**. Este ecossistema engloba: (a) uma **plataforma unificada de aprendizagem** (hub online) com curadoria de conteúdos internos e externos (incluindo a implantação do **LinkedIn Learning** como biblioteca digital); (b) programas colaborativos e sociais de desenvolvimento, como o

Programa de Influenciadores de Aprendizagem (colaboradores voluntários que promovem o conhecimento), o programa **Milhas do Conhecimento** (aprendizagem entre pares) e **Comunidades de Prática** em temas técnicos e comportamentais; (c) experiências estruturadas de **aprendizado formal e experiencial**, incluindo academias técnicas por área, **programas de liderança** (imersões, mentoring 2.0) e ações de desenvolvimento on-the-job (ex.: *job shadow* "Lado a Lado" e ações personalizadas). A Introdução da **marca Aprende Globo** e seu slogan *"Se desenvolver é todo dia!"* serviram para comunicar a visão de que o aprendizado contínuo deve fazer parte da rotina e cultura da empresa.

Premissas e abordagem metodológica – O desenho da solução seguiu alguns princípios-chave: **conexão direta com a estratégia do negócio**, mantendo as iniciativas de desenvolvimento focadas nas competências necessárias para os desafios atuais e futuros da Globo; **centralidade das pessoas** como protagonistas – oferecendo personalização e caminhos autônomos de aprendizagem (atendendo ao anseio por experiências mais relevantes para cada função); e **aprendizagem omnicanal e ágil**, combinando 70-20-10 (experiência, interação e educação formal) com recursos digitais modernos. A estratégia foi cocriada em etapas: primeiro foi elaborado o diagnóstico e mapeadas **tendências externas** e **benchmarking**; em seguida, a visão estratégica de D&A e os direcionadores foram construídos em roadshows com participação de lideranças e especialistas; depois, definiu-se o **modelo operacional** (recursos, governança, ofertas); e por fim, desenvolveu-se um **roadmap** de implementação por fases. Todo o processo contou com o **apoio de uma consultoria externa especializada** em aprendizagem e transformação cultural, garantindo embasamento conceitual e *best practices* globais.

Esta introdução apresenta o contexto e os objetivos que levaram à criação do *Aprende Globo*. Nos tópicos seguintes, detalharemos o desenvolvimento da solução, os recursos empregados, os resultados obtidos e como o case atende aos critérios de relevância, aplicabilidade, inovação, qualidade e geração de resultados preconizados pelo prêmio.

DESENVOLVIMENTO

Nesta seção, apresenta-se o **desenvolvimento da solução**, desde a concepção até a implementação das ações, incluindo objetivos, parâmetros, etapas metodológicas e os resultados (quantitativos e qualitativos) decorrentes.

Contextualização da situação e objetivos

A situação que impulsionou o trabalho foi a necessidade de **evoluir o modelo de educação corporativa** da Globo para suportar grandes transformações. Com base no diagnóstico inicial, estabeleceram-se os seguintes **objetivos principais** do projeto:

- **Alinhar o desenvolvimento de pessoas à estratégia corporativa**, garantindo que os programas de aprendizagem reforcem competências essenciais para o negócio (por exemplo, *Fluência Digital* para acelerar a jornada mediatech da Globo, *Dados e Cliente no Centro* para fortalecer a tomada de decisão orientada a insights, etc.).
- **Aumentar o alcance e a efetividade das ações de aprendizagem**, engajando uma parcela muito maior de colaboradores em diversos níveis e áreas, e elevando a aplicação prática do conhecimento no dia a dia. A meta era superar 60% de alcance de treinamento no primeiro ano (ante ~53% no ano base).
- **Promover uma mudança cultural** rumo a uma organização que aprende continuamente, estimulando o *protagonismo* do colaborador e a *colaboração* (aprendizado em rede). Isso incluía envolver gestores como **agentes de desenvolvimento** de suas equipes e reconhecer e aproveitar o conhecimento interno dos funcionários (*crowdlearning*).

- **Modernizar a experiência de aprendizagem**, incorporando metodologias inovadoras (microlearning, gamificação, aprendizagem social) e ferramentas digitais de ponta, de forma a tornar o aprendizado mais acessível, personalizado e atraente.
- **Mensurar e melhorar a qualidade** das iniciativas de T&D por meio de dados – implantando indicadores e feedbacks sistemáticos para avaliar reação, aprendizado e impacto no desempenho – fechando assim o ciclo de melhoria contínua.

Implantação do ecossistema *Aprende Globo*

Para atender a esses objetivos, a **solução desenvolvida** foi estruturada como um **ecossistema** com **múltiplos componentes integrados**, conforme descrito a seguir:

Hub Digital Unificado Criação da plataforma **Aprende Globo**, um portal único de aprendizagem integrado ao *Single Sign-On* corporativo, reunindo catálogo de cursos, trilhas de desenvolvimento, agenda de eventos e recursos multimídia. Inclui a implantação do **LinkedIn Learning**, oferecendo acesso a milhares de cursos online com curadoria inteligente. A plataforma permite busca personalizada por competência ou área, recomendações automáticas e acompanhamento de progresso pelos usuários e gestores.	**Aprendizagem Colaborativa** Lançamento de programas que estimulam a troca de conhecimento entre colaboradores: **Influenciadores de Aprendizagem** (rede de ~15 colaboradores voluntários de diferentes áreas que atuam como embaixadores do aprendizado, promovendo dicas e ajudando colegas); **Comunidades de Aprendizagem** (grupos informais, presenciais e virtuais, para compartilhar boas práticas em temas técnicos e de negócios); **Milhas do Conhecimento** (programa de compartilhamento de conhecimentos internos, no qual colaboradores "milheiros" oferecem oficinas e conteúdos – em 2023 este programa já contava com 249 multiplicadores, impactando 48% da empresa).
Trilhas e Academias Técnicas Reestruturação das trilhas de aprendizagem por competência e revitalização de Academias por família técnica (Jornalismo, Esporte, Tecnologia, etc.), combinando treinamento formal e prática guiada. Cada colaborador possui um mapa de trilhas recomendadas envolvendo os 5 eixos de competências core definidos e as competências técnicas de sua função. Por exemplo, para "Dados e Cliente no Centro", foram ofertadas trilhas de análise de dados e Business Intelligence, integrando cursos online e workshops internos.	**Experiências de Aprendizagem & Inovação** Implementação de iniciativas para tornar o aprendizado parte do trabalho e fomentar inovação: programas de Job Shadow "Lado a Lado", em que colaboradores fazem sombreamento de colegas em outra área por alguns dias para aprendizado experiencial; Hackathons e Desafios de inovação internos (ex.: *Desafio Aprende Aí* no tema IA) para aprendizado orientado à aplicação real; Pograma Data Lab + IA (laboratório de experimentação em dados e Inteligência Artificial aplicado a projetos reais), entre outras ações.
Ativações e Cultura Campanha interna massiva para promover a cultura de aprendizagem: comunicações frequentes em múltiplos canais (e-mail, intranet, TV corporativa, canal Teams); eventos interativos como Lives corporativas (ex.: Live especial do SXSW com 1.160 participantes), *gamecasts* (podcasts gamificados sobre aprendizagem) e um grande evento anual no "Dia D do Desenvolvimento" comemorando o aniversário do Aprende Globo. Essas ativações criam entusiasmo, reforçam continuamente o valor de "aprender todos os dias" e reconhecem os destaques (como premiação semestral dos colaboradores e líderes que mais se desenvolveram).	

Metodologias e ferramentas: A execução do projeto seguiu princípios de gerenciamento ágil, com entregas iterativas. Por exemplo, o lançamento do novo hub digital ocorreu primeiro em versão piloto no 3º trimestre de 2024, seguido de melhorias contínuas conforme feedback dos usuários. Foram utilizados métodos de *Design Thinking* para cocriação de soluções (p. ex., *sprints* para desenho da experiência do usuário na plataforma, envolvendo colaboradores de diferentes áreas como *personas* de teste). As estratégias de engajamento se basearam em *endomarketing* segmentado – identificando públicos-alvo ("público autônomo" vs "público cético", conforme personas identificadas no diagnóstico) e criando comunicações adequadas a cada um. Técnicas de gamificação foram incorporadas

ao programa *Milhas do Conhecimento* (sistema de pontuação e recompensas para quem compartilha conhecimento) e às campanhas do LinkedIn Learning (badges virtuais para marcos de conclusão de cursos, etc.).

Desenvolvimento das competências core: Um eixo estruturante do conteúdo foi o foco nas cinco competências centrais para o futuro da Globo. Para cada **competência core** (Liderança; Contadores de Histórias; Visão de Negócio e Futuro; Dados & Cliente no Centro; Fluência Digital), desenhou-se um conjunto de iniciativas específico. Por exemplo:

- *Liderança:* A estratégia de desenvolvimento da liderança Globo visa preparar os diferentes líderes para os desafios de gestão de negócios, pessoas e cultura. Em 2024, consolidamos os programas de Rituais de Transição, que são experiências imersivas que alinham a visão do que é esperado da liderança da Globo em cada nível, por meio de teoria e prática, conduzidas por parceiros renomados em educação executiva no Brasil e no mundo:
  - ✓ **Programa de Transição para Coordenadores (PTC)** • em parceria com o Coppead, alcançamos 62% dos coordenadores.
  - ✓ **Programa de Desenvolvimento de Gerentes (PDG)** • em parceria com a Fundação Dom Cabral, atingimos 93% dos gerentes.
  - ✓ **Programa de Desenvolvimento de Diretores (PDD)** • lançado em 2024, também em parceria com a Fundação Dom Cabral, pilotamos a primeira turma, com 25% dos diretores.
- *Contadores de Histórias:* Lives e webinars com profissionais externos e internos sobre construção de narrativas de impacto; incentivo para colaboradores produzirem e compartilharem histórias de sucesso interno (learning stories).
- *Visão de Negócio e Futuro:* Worshops recorrentes (via Milhas do Conhecimento) com abordagens voltadas para desenvolvimento de habilidades que agreguem valor ao futuro do negócio. Além de trilhas curadas no LinkedIn Learning e conteúdos personalizados Globo, como por exemplo: Trilha DTV+ que dissemina internamente conhecimento sobre a TV 3.0.
- *Dados & Cliente no Centro:* Além de treinamentos técnicos (BI, Analytics) oferecidos via plataforma e Milhas do Conhecimento, fomenta-se uma **cultura data-driven** por meio do *Data Lab + IA* (citado), competições de análise de dados e integrações do programa com projetos reais das áreas (ex.: uso de cases de dados dos participantes nos cursos para aplicação prática).
- *Fluência Digital:* Realização de um **Bootcamp de IA** em 2025 (conteúdos de metodologias ágeis, cultura DevOps e ferramentas digitais, com ~300 participantes); curadoria de trilhas de aprendizagem específicas para aumentar letramento digital básico de todos os colaboradores; e comunicação intensiva das novidades tecnológicas (por exemplo, *podcast* interno "Aprendizagem em Pauta".

A **linha do tempo** a seguir resume os marcos principais da implantação do Aprende Globo:

2023 – Início do Projeto
Constituição da equipe dedicada de D&A e contratação de consultoria parceira. Realização do diagnóstico organizacional (entrevistas, pesquisa interna) e levantamento de **tendências de mercado** em T&D. Definição das competências core e início do desenvolvimento do plano estratégico.

Jul–Set 2024 – Lançamento e Expansão
Lançamento do Aprende Globo com evento nos Estúdios do Domingão com Hulk, promovendo jogo "Milionário do Conhecimento, com duplas representantes de cada diretoria competindo em live transmitida ao vivo para ~400 pessoas na plateia e +3k telespectadores online via Teams.
Lançamento em tempo real da plataforma LinkedIn Learning com ativação de conta através de QR Code e acompanhamento do número de ativações via Dashboard.

Out–Dez 2024 – Engajamento e Consolidação
Lançamento da **Comunidade Aprende Globo** (canal no Microsoft Viva Engage), obtendo forte adesão inicial (250 membros na 1ª semana) e adesão atual de ~750 membros.
Início do programa **Influenciadores de Aprendizagem** (seleção e capacitação dos participantes e ação de formação dos mesmos).
Implementação de novas funcionalidades no Hub (versão 2.0 da plataforma). Conclusão do desenho do modelo operacional detalhado e roadmap 2025–2026 de iniciativas.

Jan–Abr 2025 – Plano de Sustentação em Ação
Execução do Plano de Sustentação 2025 com foco em três frentes: (1) Aumentar o consumo do LinkedIn Learning (campanhas de recomendação segmentada de cursos, integração no onboarding de novos colaboradores); (2) Fomentar as "capabilities" (rodas de conversa e lives sobre as 5 competências core, evento "Dia D" de aniversário do programa); (3) Potencializar o alcance geral (premiação e reconhecimento semestral para estimular participação, oferta de "curadoria personalizada" de aprendizagem para áreas com menor engajamento). (4) Realização da primeira Retrospectiva Aprende Globo, apresentando às áreas os resultados de aprendizagem em 2024 e colhendo feedback. Mapeamento detalhado de personas de aprendizagem (perfis de usuários) para segmentação de ações.

2025 (em diante) – Evolução Contínua
Acompanhamento dos **resultados iniciais** do programa e refinamento das iniciativas conforme avaliação (ver seção Avaliação). Expansão da estratégia de D&A conforme **roadmap plurianual**: implementação de *dashboard* de indicadores de aprendizagem para liderança, novidades como **Lado a Lado - Job Shadowing** (pilotos realizados entre set/ 2024 a jul/2025) e avanço em frentes específicas. Nova etapa da Retrospectiva Aprende Globo exclusiva para líderes conhecerem os resultados de aprendizagem de seus time no semestre de 2025 e em seguida o disparo também para colaboradores nível equipes. A iniciativa Aprende Globo permanece em evolução, com prevista atualização da estratégia e novo ciclo de planejamento em 2026, assegurando sua perenização.

Resultados qualitativos observados durante o desenvolvimento: Ao longo da implantação, alguns efeitos positivos começaram a ser percebidos. Colaboradores relatavam maior **motivação e senso de crescimento na carreira**, conforme evidenciado em comentários espontâneos: *"Uma rica oportunidade de aprender e desenvolver novas habilidades"* – disse um funcionário após participar de um curso. A presença da alta liderança nos eventos (como Lives) e comunicados diretos do CEO e VP de RH reforçando a importância do aprendizado ajudaram a sinalizar apoio institucional, fator que os colaboradores destacaram como crucial. Adicionalmente, notou-se maior integração entre áreas antes isoladas – por exemplo, times de tecnologia ensinando jornalistas em comunidades de prática, fortalecendo a cultura de inovação e colaboração transversal.

Com a solução plenamente desenvolvida e em operação, apresentamos a seguir os recursos despendidos (orçamento) e, na sequência, os principais resultados alcançados e sua avaliação.

Orçamento

A implementação do *Aprende Globo* demandou recursos financeiros e humanos significativos, porém otimizados por meio do aproveitamento de parcerias e infraestrutura existente. Abaixo detalhamos os principais investimentos e alocações de recursos:

- **Recursos Financeiros:** Estima-se um investimento total de **aprox. R$ 1,5 milhão** no primeiro ano (2024) dedicado ao projeto. Esse montante inclui a **licença corporativa do LinkedIn Learning** para ~13.000 usuários (contrato anual) e a contratação da **consultoria especializada** que apoiou o desenho da estratégia no primeiro semestre de 2024. Também abrange custos de produção de eventos e comunicações (ex.: lives, campanha de lançamento) e desenvolvimento de conteúdos customizados. Vale notar que parte desse investimento foi absorvida no orçamento já existente de D&A da empresa, redirecionando verba de ações tradicionais para a nova estratégia. Não houve necessidade de aporte externo ou financiamento adicional além do orçamento corporativo de RH.
- **Recursos Humanos:** A condução do projeto contou com uma **equipe interna dedicada** da área de Desenvolvimento & Aprendizagem, composta por **12 profissionais** fixos, incluindo gestores, especialistas e analistas (conforme nova estrutura da área redesenhada durante o projeto). Essa equipe multidisciplinar foi responsável pelo planejamento e execução das iniciativas. Adicionalmente, **2 estagiários** apoiaram atividades administrativas e de comunicação, e uma analista de dados foi incorporada para tratar dos indicadores de aprendizagem. Cabe destacar o engajamento de **~30 colaboradores voluntários** de diversas áreas atuando como apoiadores e *Influenciadores de Aprendizagem*, sem remuneração extra, mas reconhecidos por meio de agradecimentos institucionais e desenvolvimento de carreira. No total, considerando times de apoio (ex.: equipe de TI para integração do hub, equipe de Comunicação Interna para campanhas), estima-se que **mais de 50 pessoas** estiveram envolvidas direta ou indiretamente na implementação.
- **Parcerias e Colaborações:** O projeto teve forte apoio de parceiros. Em âmbito externo, contou-se com a parceria da **LinkedIn** (Fornecedor da plataforma Learning) que forneceu capacitação para a equipe interna

administrar a ferramenta e impulsionou campanhas de engajamento (algumas ações foram co-criadas com a equipe do LinkedIn Learning no Brasil). Além disso, uma **consultoria global** com expertise em desenvolvimento de talentos (a mesma que apoiou projetos de EVP e cultura na Globo anteriormente) trabalhou em estreita colaboração com o time interno durante ~6 meses – esta parceria se deu em modelo de consultoria, com transferência de conhecimento para garantir continuidade após o término do contrato. Internamente, houve colaboração com **outras áreas**: a área de Tecnologia (para avaliação de ferramentas e segurança da informação), a Comunicação Corporativa (para alinhamento da campanha Aprende Globo dentro do calendário de comunicação interna) e as unidades de negócio, que cederam espaço e tempo de seus profissionais para participarem das ações-piloto e dos comitês de feedback. Também foram formadas **parcerias interorganizacionais**: por exemplo, conexão com a **Academias Técnicas** para compartilhar conteúdos e evitar duplicação de esforços, e benchmarking com empresas externas (como troca de experiências com outras empresas do setor de mídia e tecnologia a respeito de práticas de aprendizagem).

Em resumo, o trabalho utilizou uma combinação de recursos existentes – reorientando pessoas e orçamento da área de RH – e novos investimentos estratégicos em tecnologia e consultoria. Essa alocação eficiente permitiu viabilizar um projeto abrangente como o *Aprende Globo* dentro de limites orçamentários realistas, contando ainda com engajamento voluntário e sinergias internas que alavancaram o valor investido.

Principais Resultados

Os resultados atingidos pelo *Aprende Globo* são expressivos e comprovam o valor da iniciativa em múltiplas dimensões. Abaixo descrevemos os principais resultados, embasados em dados e indicadores mensuráveis, conforme disponível após aproximadamente um ano de implementação:

Engajamento no Clima (2024)

82%

Índice de favorabilidade na pesquisa de engajamento dos funcionários atingiu **82%** em 2024, um aumento de 6 pontos percentuais em relação a 2022 (76%). Esse patamar, o mais alto já registrado na empresa, reflete melhorias em quesitos como "oportunidades de crescimento" e "aprendizagem e desenvolvimento", sinalizando impacto positivo do programa na satisfação geral.

Alcance de Treinamentos

62%

O percentual de colaboradores alcançados por pelo menos uma ação de desenvolvimento no ano subiu para **62%** em 2024 (ante 53% em 2022), superando a meta estabelecida. Em números absolutos, mais de **8.000 funcionários** participaram de treinamentos, workshops ou eventos de aprendizagem oferecidos pelo Aprende Globo durante o ano.

Uso da Plataforma Digital

10.015

Até agosto de 2025, cerca de **10.015 colaboradores** ativaram suas contas no LinkedIn Learning (aprox. 66% do público elegível). Desses, 79,4% de taxa de retorno na plataforma e já foram concluídos **~394 mil conteúdos** de aprendizagem no período, indicando alto engajamento contínuo. A taxa de ativação interna (64–72%) supera benchmarks de empresas similares (64%).

Mulheres Engajadas

+6%

Observou-se um acréscimo de **6%** no alcance de ações de aprendizagem entre as mulheres da Globo de 2022 a 2024. Ao final de 2024, **79% das colaboradoras** participaram de iniciativas do Aprende Globo (versus ~73% dos homens), demonstrando avanço na inclusão e equidade de oportunidades de desenvolvimento para o público feminino.

Comunidade Aprende Globo

726

A **Comunidade Aprende Globo** (lançada no Microsoft Viva Engage em out/2024) atingiu **~250 membros** na primeira semana, chegando a 500 membros em 3 meses e atualmente com um total de 726 membros. As postagens na comunidade somam mais de 11.035 mil exibições, com dezenas de comentários positivos – evidência de uma vibrante troca de conhecimento em rede na empresa.

Relevância e valor agregado: Os resultados demonstram forte alinhamento com a geração de valor para pessoas e negócio. Por exemplo, o aumento do índice de engajamento reflete uma melhoria no clima organizacional atribuída em parte às oportunidades de desenvolvimento criadas – o que, por sua vez, tende a resultar em maior retenção de talentos e melhor desempenho. Em paralelo, a **performance operacional** também foi impactada: houve relatos de áreas como Tecnologia e

Negócios indicando ganhos de produtividade após capacitações específicas (por exemplo, redução de retrabalho após treinamentos em metodologias ágeis). Embora o período seja curto para mensurar completamente impactos em resultados de negócio, indicadores precoces são promissores.

Indicadores de aprendizagem: Já nos primeiros ciclos, integraram-se métricas de avaliação em diversos níveis (Kirkpatrick). A **avaliação de reação** dos participantes mostrou satisfação média de 90% nas ações (dados consolidados de pesquisas pós-treinamento).

Destaques qualitativos: O programa também rendeu frutos qualitativos como o fortalecimento do **employer branding** da Globo. O case *Aprende Globo* foi apresentado em eventos externos de RH (p.ex. Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento – CBTD 2024), posicionando a Globo como uma organização inovadora em desenvolvimento de pessoas. Internamente, o programa consolidou uma linguagem comum de desenvolvimento: termos como “capability” e “mindset de crescimento” tornaram-se parte do vocabulário diário dos colaboradores.

Em suma, os resultados acima evidenciam que o *Aprende Globo* atingiu ou superou suas metas iniciais, gerando impacto positivo mensurável – ao mesmo tempo em que plantou sementes importantes para resultados de longo prazo. A seguir, discutimos como esses resultados foram avaliados e validados, garantindo a qualidade e consistência do trabalho.

Avaliação

A avaliação do projeto *Aprende Globo* foi conduzida de forma contínua e multifacetada, garantindo a **validação dos resultados e conclusões** apresentados. Foram utilizadas diversas metodologias e instrumentos para avaliar tanto o processo de implementação quanto os impactos gerados:

- **Monitoramento de Indicadores Chave:** Construiu-se um **painel de controle (dashboard) de indicadores** para acompanhamento mensal pela liderança de RH. Nesse painel, figuram métricas essenciais de **aprendizagem organizacional** (chamadas de indicadores de “fundação” e “estruturantes”): *Alcance* (percentual de colaboradores atingidos) por área e por competência; *Volume de aprendizagem* (média de horas de treinamento por colaborador); *Taxa de conclusão* de cursos online; *Taxa de retorno* e *Avaliações de reação* dos cursos. Esses indicadores essenciais permitem avaliar se a cultura de aprendizagem está se disseminando e são comparados com metas trimestrais. Em 2024, a maioria dos indicadores acompanhou tendência positiva, e a meta de alcance global (60%) foi superada conforme citado.
- **Validação de Resultados com Público-alvo:** Um aspecto importante foi verificar se as conclusões do trabalho fazem sentido e agregam valor real para o **público-alvo**. Por exemplo, as soluções propostas (novas trilhas e ações) foram **validadas em piloto** junto a pequenos grupos antes da escala completa. Essas validações empíricas ajudaram a comprovar que as iniciativas eram adequadas e eficazes, refinando o programa continuamente.
- **Coerência e Qualidade do Conteúdo:** A **consistência interna** do trabalho – entre diagnóstico, implementação e resultados – foi avaliada pela equipe e consultoria através de *revisões cruzadas*. Todo o material produzido (plano estratégico, materiais de treinamento) passou por revisão para assegurar

alinhamento conceitual com as premissas definidas e com a cultura Globo. A consultoria parceira realizou uma avaliação final independente da **qualidade técnica** do projeto, atestando que o mesmo apresenta embasamento sólido nas tendências de T&D, coerência metodológica e customização acertada à realidade da Globo. Esse feedback externo foi fundamental para validar as conclusões e propor melhorias finais antes da consolidação do relatório do case.

- **Acompanhamento de Longo Prazo (efeitos práticos):** Embora muitos resultados já sejam mensuráveis no curto prazo, a Globo se comprometeu em acompanhar **indicadores de longo prazo** relacionados aos objetivos do projeto. Por exemplo, será monitorada a **taxa de retenção** de colaboradores ano a ano, quebrada por níveis de engajamento no programa (a hipótese é de que colaboradores que mais utilizam as oportunidades de desenvolvimento tendem a permanecer mais tempo – indicador a ser comprovado nos próximos anos). Também estão sendo acompanhados impactos indiretos, como a evolução do índice de inovação e o desempenho de novos líderes formados a partir do programa (se há melhora nos resultados de suas equipes). Esse acompanhamento contínuo garantirá que as conclusões e aprendizados do projeto se mantenham válidos e relevantes, permitindo eventuais correções de rota.

Em suma, a avaliação do *Aprende Globo* combinou **dados quantitativos objetivos** e **feedbacks qualitativos estruturados**, assegurando que os resultados reportados são confiáveis e sustentados por evidências. Essa abordagem responde diretamente ao critério de *Qualidade* do prêmio, demonstrando autenticidade e profundidade na análise do projeto. Com base nessas avaliações, pode-se afirmar que o case se mantém robusto e exemplar, com lições claras sobre o que funcionou e aspectos a aprimorar.

Aplicabilidade

O case *Aprende Globo* apresenta forte **aplicabilidade prática**, evidenciada por ações concretas que asseguram geração de valor para **pessoas, organização e sociedade**. Destacam-se os seguintes pontos:

- **Contribuição para as Pessoas (Colaboradores):** O trabalho foi inteiramente orientado a produzir benefícios tangíveis para os colaboradores da Globo em seu crescimento profissional. As oportunidades de aprendizagem criadas – seja via plataformas online, seja via programas presenciais – têm aplicação direta no dia a dia do trabalho. Os colaboradores puderam desenvolver novas habilidades técnicas (por ex., treinamentos em metodologias de produto digital) e comportamentais (por ex., workshops de Comunicação Assertiva), que logo foram empregadas em seus projetos. A aplicabilidade individual manifesta-se também nos relatos de carreira – funcionários aproveitando as certificações obtidas na plataforma para assumirem tarefas mais complexas ou concorrerem a promoções. Em resumo, o Aprende Globo vem **melhorando a empregabilidade** interna dos colaboradores e os preparando para desafios reais, evitando que o aprendizado ficasse no nível teórico. A máxima “aprendido hoje, aplicado amanhã” tem sido vivenciada, comprovando aderência à realidade dos participantes.

- **Contribuição para a Organização (Empresa):** Todas as iniciativas do programa foram desenhadas levando em conta o **contexto e necessidades da Globo**, tornando-as altamente aplicáveis para a organização. Por exemplo, ao focar o desenvolvimento nas cinco competências core vinculadas à estratégia, garantiu-se que os esforços de T&D estivessem diretamente conectados às prioridades da empresa. Isso gerou soluções **viáveis e práticas**: em vez de adotar modismos desconexos, a Globo investiu em aprendizagem justamente nos pontos que farão diferença no desempenho do negócio (como liderança mais preparada, cultura data-driven, etc.). As propostas do projeto vêm acompanhadas de **evidências de aplicabilidade**: cada nova política ou programa foi apresentado com planos de ação claros e recursos para implementação. Além disso, o trabalho incluiu um **plano de continuidade** (ver Sustentabilidade) que mostra como as ações se manterão no longo prazo, evitando que sejam iniciativas isoladas. Essa orientação pragmática está alinhada ao critério de *Aplicabilidade* do prêmio: do planejamento à execução, o projeto cuidou para **ancorar-se na realidade** da organização, resultando em melhorias concretas nos processos e resultados corporativos.
- **Contribuição para a Sociedade:** Indiretamente, o case também traz benefícios sociais. A valorização do desenvolvimento humano dentro da Globo reflete-se em **melhores produtos e serviços de mídia** oferecidos à sociedade – colaboradores mais capacitados e engajados tendem a produzir conteúdos de maior qualidade e relevância para o público (seja na informação jornalística, seja no entretenimento). A ênfase em ética, diversidade e ESG presente em algumas trilhas (como nas experiências de liderança em ESG e nas discussões sobre inclusão em aprendizagem) ajuda a moldar profissionais mais conscientes, o que pode influenciar positivamente as pautas e práticas da empresa com impacto social. Além disso, ao construir uma cultura de aprendizado, a Globo cria um **ambiente de trabalho mais humano e atrativo**, contribuindo para o bem-estar de milhares de famílias e servindo de exemplo para outras organizações. Vale notar que a empresa, através do Aprende Globo, já começou a **compartilhar a experiência** com a comunidade externa: as melhores práticas do programa foram apresentadas em eventos e artigos, estimulando que outras empresas adotem iniciativas similares e assim amplificando o impacto no ecossistema de negócios e na sociedade. A aplicabilidade do case, portanto, transcende a própria organização e pode inspirar soluções de desenvolvimento de pessoas Brasil afora, contribuindo para **elevar o patamar de gestão de talentos no país**.
- **Adequação ao Contexto Econômico**

  O Aprende Globo foi desenvolvido considerando as restrições orçamentárias e a realidade socioeconômica brasileira. A equipe adotou soluções de alto impacto com uso eficiente de recursos, como ferramentas digitais escaláveis e iniciativas de aprendizagem entre pares, de baixo custo. Essa abordagem demonstra que é possível construir um ecossistema de desenvolvimento sustentável mesmo em ambientes com recursos limitados, reforçando que investir em pessoas é viável com criatividade e priorização estratégica. O case comprova sua aplicabilidade ao contexto nacional, contribuindo tanto para os resultados corporativos quanto para o progresso da força de trabalho.

Em síntese, o *Aprende Globo* ilustra uma preocupação consistente em **gerar valor prático** – não se trata de um projeto teórico ou desconectado, mas sim de ações

concretas que **melhoram a vida profissional das pessoas**, **fortalecem a empresa** frente a seus desafios de negócio e **contribuem para a sociedade** ao formar profissionais mais preparados e conscientes. Essa abordagem aplicada e orientada a resultados atende plenamente aos critérios do prêmio e reforça o potencial de replicabilidade do case em outros contextos organizacionais.

Sustentabilidade

Para assegurar a **sustentação e evolução** do *Aprende Globo* ao longo do tempo, uma série de ações e mecanismos de **governança** foram estabelecidos, demonstrando o compromisso da Globo com a continuidade do trabalho para além de sua fase inicial. Os principais fatores de sustentabilidade do projeto são:

- **Governança Formal do Programa:** Foi institucionalizado um **modelo de governança** para o Aprende Globo. A iniciativa passou a fazer parte do *Plano Estratégico de D&A* anual da empresa, garantindo visibilidade e acompanhamento pela alta direção.

A Globo assegura a continuidade do Aprende Globo por meio de ações estruturadas e compromisso institucional. A política de atualização contínua garante que o catálogo de aprendizagem evolua anualmente, incorporando novas competências, como Inteligência Artificial generativa em 2025. A curadoria interna e parcerias com fornecedores mantêm os conteúdos relevantes e atualizados.

A liderança exerce papel ativo na sustentação do programa, com apoio visível da presidência e diretores, que reforçam a importância do desenvolvimento em comunicações estratégicas e eventos. Além disso, todo o processo foi amplamente documentado, permitindo que o conhecimento seja preservado e compartilhado, mesmo com mudanças de equipe.

A cultura de melhoria contínua está incorporada ao design do programa, com avaliações periódicas da maturidade da aprendizagem previstas para 2025 e 2027. Com governança sólida, integração aos processos de RH e recursos garantidos, o Aprende Globo se consolida como um processo permanente, com potencial de evolução e impacto duradouro.

CONCLUSÃO

O case Aprende Globo representou um marco na gestão de pessoas da Globo, consolidando o desenvolvimento como pilar estratégico da organização. Ao alinhar aprendizagem à estratégia de negócios, gerou impactos mensuráveis em engajamento, competências e inovação, reforçando que investir em pessoas é essencial para a competitividade.

A iniciativa promoveu o protagonismo dos colaboradores, com uma cultura de aprendizagem contínua e acessível, sustentada por liderança engajada, conteúdo relevante e reconhecimento. A diversidade de formatos – digital, presencial e colaborativo – ampliou o engajamento, evidenciando que a experiência do usuário é central para o sucesso em T&D.

Por fim, o uso de métricas claras desde o início permitiu ajustes ágeis e deu credibilidade ao projeto. O case propõe que toda ação de desenvolvimento seja

acompanhada por um modelo de avaliação estruturado, garantindo qualidade, impacto e evolução contínua.

Por fim, vale ressaltar que este é um **processo em constante evolução**. A Globo mantém-se vigilante às mudanças e comprometida em aprimorar o programa nos próximos anos, alimentando-o com novas ideias e recursos. A jornada do Aprende Globo continua, guiada pela convicção de que o desenvolvimento humano é infinito e pelo lema que se consolidou entre todos: **se desenvolver é todo dia!**

FONTES E REFERÊNCIAS

- **WORLD ECONOMIC FORUM.** *The Future of Jobs Report 2023*. Genebra: WEF, 2023. (Dados sobre mudanças nas competências e futuro do trabalho).
- **ACCENTURE.** *Embracing the Future of Work and the Omni-connected Experience*. Dublin: Accenture, 2022. (Relatório de tendências de trabalho e experiência conectada).
- **LINKEDIN (Glint).** *2023 Workplace Learning Report: Building the Agile Future*. Sunnyvale, CA: LinkedIn/Glint, 2023. (Relatório anual com insights globais de L\&D, incluindo estatísticas de retenção).
- **MICROSOFT.** *Work Trend Index 2022 – Annual Report*. Redmond, WA: Microsoft Corp., 2022. (Pesquisa global sobre tendências de trabalho pós-pandemia).
- **BRASIL, ABRH.** Regulamento Prêmio Ser Humano 2025 – ABRH Brasil. São Paulo: ABRH, 2025. (Critérios de avaliação de cases de Gestão de Pessoas, modalidades e orientações gerais).

(Obs.: Incluem-se acima fontes de referência utilizadas na concepção do projeto para embasamento teórico e tendências. Dados específicos internos utilizados no case foram obtidos dos sistemas de métricas e relatórios da própria Globo.)

ANEXOS ILUSTRATIVOS

No **álbum de fotos e vídeos** inserido no link abaixo, constam o vídeo do lançamento do Aprende Globo e Programa de Influenciadores de Aprendizagem, assim como fotos de algumas ações, prints de evidências em dashboards e painéis de acompanhamento e apresentações oficiais de alguns programas que compõem o ecossistema Aprende Globo.

- ✓ **Pastas**
- ✓ **Apresentações**
- ✓ **Evidências Resultados**
- ✓ **Fotos**
- ✓ **Vídeos**