

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS

**Conexões humanas significativas para o
desenvolvimento intencional de saberes**

Luciana Poli Silva
Tayane Cristina Mattera Souza





© Luciana Poli Silva, Tayane Cristina Mattera Souza.
Todos os direitos reservados.
Todo o conteúdo do livro é de exclusiva responsabilidade dos autores.
É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem a autorização expressa dos autores.

Autoras

Luciana Poli Silva
Tayane Cristina Mattera Souza

Coautores

Antonio Carlos de Lemos Oliveira
Andreia Pereira e Souza

Colaboradores

Antonio Ivaldo Sales do Nascimento Junior
Arturo Cavalcanti Catunda
Marcio Luiz da Silveira

Versão 2 / Agosto de 2024

S586 Silva, Luciana Poli.
Gestão do conhecimento na PETROBRAS : conexões humanas
significativas para o desenvolvimento intencional dos saberes /
Luciana Poli e Tayane Mattera. - 1. versão. - Rio de Janeiro :
PETROBRAS, 2023.
34 p. : il. color. [recurso eletrônico].

Inclui bibliografia.
ISBN 978-65-88763-10-0.

1. Gestão do conhecimento. 2 Aprendizagem organizacional.
3. PETROBRAS. I. Souza, Tayane Cristina Mattera. II. Título.

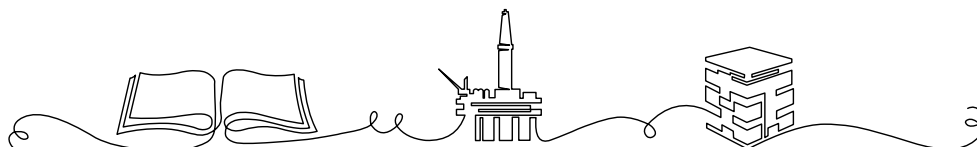
CDD 658.4038

Após anos de experiências e conquistas empresariais e tecnológicas, a Petrobras vem acumulando um conhecimento inestimável e singular. Parte desse conhecimento tem sido gerado, transformado e transmitido por nossos empregados que, ao longo da vida profissional, adquirem saberes técnicos específicos e valiosos.

Reconhecer o diferencial e a contribuição dos empregados é muito importante. Reter e disseminar o conhecimento adquirido também. Essa é a inspiração do Programa de Editoração de Livros Didáticos (Peld), que gera valor para novos empregados, mercado e comunidade acadêmica. Temos diversos títulos publicados, entre livros físicos e e-books.

Por meio do Peld, a Universidade Petrobras patrocina todo o processo de editoração do livro, incluindo a impressão de alguns exemplares, assim a obra produzida pode ter aplicação interna nos cursos de formação de novos empregados e na educação continuada, além de ser usada pelo autor no mercado editorial. Temos certeza de que esse movimento amplia o protagonismo dos empregados e fortalece a Petrobras como fonte geradora e propulsora de conhecimento.

Esperamos que a publicação que você tem em mãos, fruto do Peld, contribua para o seu aprendizado e continue movendo a indústria de energia para entregar cada vez mais valor para a sociedade. Vem com a gente!



SUMÁRIO

1. Fortalecendo a gestão do conhecimento na Petrobras	5
2. Agregando valor: gestão do conhecimento & educação corporativa na Petrobras	7
2.1 Gestão do conhecimento na Petrobras	10
2.2 Modelo de referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento	11
3. Abordagens e práticas de gestão do conhecimento na Petrobras	15
3.1 Abordagens e práticas de gestão do conhecimento	16
3.2 Tutoria	17
3.3 Mentoria	19
3.4 Treinamento no local de trabalho	22
3.5 Inventário do conhecimento	23
3.6 Rodízio técnico e gerencial	24
3.7 Narrativas (<i>storytelling</i>)	26
3.8 Aprendizado por observação (<i>shadowing</i>)	27
3.9 Comunidades de prática (COPs)	28
3.10 Disseminação de conhecimentos do PDRHE	29
3.11 Gerir conhecimento em projetos e processos	30
3.12 Trilhas de desenvolvimento	31
3.13 Certificação de conhecimento	32
4. Referências	33

1. FORTALECENDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS

Não se pode contar com a difusão espontânea de conhecimentos para acompanhar o ritmo da mudança. A organização deve criar intencionalmente o conhecimento, aplicá-lo e reutilizá-lo.

Norma Internacional ISO 30401 – Sistemas de Gestão do Conhecimento – Requisitos

Ao longo da sua história, a Petrobras superou inúmeras barreiras graças à competência do seu corpo técnico. O investimento em capacitação sempre esteve no DNA da companhia. Não por acaso, em 70 anos de vida a companhia vem respondendo, com competência e coragem, aos desafios vividos. No entanto, uma trajetória de sucesso não é garantia de perenização futura.

A crescente complexidade do cenário geopolítico, a crise climática mundial e a transição energética, para citar alguns fatores, trazem a necessidade de otimizar a gestão do conhecimento presente na força de trabalho, projetos e processos da empresa.

Nesse contexto, o conhecimento, como recurso fundamental para a geração de valor nas organizações, se tornou um ativo ainda mais estratégico a ser gerido para garantir a competitividade da companhia. Imbuída do espírito de fazer acontecer, a Petrobras definiu que a Universidade Petrobras (UP) tenha como princípio direcionar a gestão eficaz do conhecimento organizacional.

A Petrobras tem clareza que a Gestão do Conhecimento deve servir aos objetivos do negócio e apoiar a inovação. Para tanto, a companhia parte dos direcionadores do Planejamento Estratégico 2024-2028, como a “[...] atenção total às pessoas, com prioridade no desenvolvimento, retenção e requalificação de talentos, de forma a prover à companhia um corpo técnico cada vez mais inclusivo, diverso e habilitado a atender às demandas dinâmicas do mercado, em especial da transição energética.”¹

Pela natureza dinâmica e viva do conhecimento, o envolvimento e as parcerias dos diferentes *stakeholders* serão fundamentais para otimizar a gestão do conhecimento.

O presente e-book objetiva favorecer o entendimento sobre o tema e aponta caminhos pelos quais, em parceria com diferentes *stakeholders*, a Petrobras irá fortalecer esse processo tão importante para a sustentabilidade de nossa empresa e de nosso país.

¹ Fonte: [Portal Petrobras](#)

2. AGREGANDO VALOR: GESTÃO DO CONHECIMENTO & EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA PETROBRAS

“Um conjunto de indivíduos competentes não faz uma organização competente. É preciso desenvolver a capacidade de gerare gerenciar conhecimentos de forma conectada ao negócio por meio de mecanismos organizacionais. Precisamos, portanto, garantir os conhecimentos necessários para o negócio, tanto no nível do indivíduo quanto da organização”.

Beto do Valle

Ter um conjunto de indivíduos competentes trabalhando juntos em uma organização a faz competente? O desempenho de pessoas competentes é o suficiente para uma organização ser competente? Para que indivíduos competentes façam entregas que agreguem valor ao negócio, é preciso a Gestão do Conhecimento.

As organizações têm trabalhado há décadas com Educação Corporativa; em geral olham para o treinamento individual, e não para a gestão do conhecimento (atual e futuro) necessário para os negócios. **Uma organização competente é feita de indivíduos competentes com mecanismos de gestão eficientes e a gestão dos conhecimentos atuais e futuros.**

De acordo com a American Productivity and Quality Center (APQC), entidade de referência mundial em práticas de gestão, a Gestão do Conhecimento deve direcionar o conhecimento certo às pessoas certas no momento certo, ajudando às pessoas a compartilhar e a transformar informação em ação e resultados de modo a alavancar a performance organizacional.

E como a Gestão do Conhecimento faz isso?

Por meio de uma abordagem integrada traz estratégias para a Educação Corporativa e trabalha com processos estruturados de Gestão do Conhecimento, como garantia para o negócio, tanto no âmbito individual quanto organizacional.

E por que isso é necessário? “Porque nem tudo o que as pessoas precisam saber pode ser aprendido de forma planejada e conceitual. E nem tudo o que a organização precisa saber pode ser aprendido apenas no nível do indivíduo e dos conceitos.” (VALLE, 2017)

O objetivo da Companhia é fomentar uma Cultura de Aprendizagem (SCHLOCHAUER, 2022) impulsionada pela GC e somar forças: Educação Corporativa de qualidade com abordagem estratégica, governança, tecnologia, metodologias e práticas da Gestão do Conhecimento (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Para aprofundar o que a Petrobras almeja, cabe definir alguns conceitos, sem a pretensão de ser exaustivo. O objetivo é criar entendimentos básicos comuns e apontar caminhos para a ação. Assim, temos que:

- Educação: processo de transformação do sujeito, que reconstrói o próprio saber ensinado à medida que aprende (FREIRE, 1996). Educação não é um produto a ser gerado, mas sim um processo de formação e transformação do sujeito (ALMEIDA E SILVA, 2010).
- Conhecimento: é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado (DAVENPORT E PRUZAK, 1998).
- Cultura: como fazemos as coisas por aqui (TAYLOR, 2015). Não há uma cultura boa ou má, ela simplesmente é (SCHEIN, 1984).
- Aprendizagem: externalizar conhecimento por meio de uma performance melhorada (SCHLOCHAUER, 2021).
- Cultura de Aprendizagem: a maneira como as pessoas se comportam em relação às práticas educacionais e de aprendizagem dentro de uma comunidade a partir das mensagens e estímulos recebidos, trocados e compartilhados pelo seus membros (SCHLOCHAUER, 2021).

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS

A Gestão do Conhecimento na Petrobras está vinculada à estratégia. Ela objetiva “desenvolver, reter, viabilizar, compartilhar, organizar e evoluir o conhecimento gerado na companhia e importar aquele gerado externamente, como o estado da arte no mundo, em determinada área de conhecimento de nosso interesse. São essas ações que vão nos permitir ter acesso aos saberes que precisamos para levar a companhia a atingir seus objetivos”.²

Segundo a ISO 30.401 (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018), cujo objeto é a GC, não se pode contar com a difusão espontânea de conhecimentos para acompanhar o ritmo da mudança. A organização deve criar intencionalmente o conhecimento, aplicá-lo e reutilizá-lo.

Nesse sentido, a GC na Petrobras adota uma abordagem estratégica que engloba tanto o desenvolvimento organizacional quanto a reutilização eficaz de repositórios de conhecimento e a criação de novos conhecimentos. Assim, a GC envolve o desenvolvimento e a implementação de métodos, ferramentas, técnicas e valores organizacionais que facilitem o fluxo de conhecimento entre os indivíduos, bem como a recuperação, transformação e aplicação desse conhecimento em atividades de melhoria contínua e inovação, facilitando a criação de novos conhecimentos (WIIG, 1997; NONAKA E TAKEUCHI, 1995; SVEIBY, 1998).

²Fonte: [Portal Petrobras](#)

2.2 MODELO DE REFERÊNCIA DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Petrobras trabalha a Gestão do Conhecimento considerando três dimensões:

- Alinhamento com o negócio;
- Iniciativas e Práticas de GC;
- Ambiente Facilitador.

Tais dimensões são detalhadas no framework do Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2013).



Fonte: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2013)

A seguir abordaremos alguns pontos relevantes, do referido modelo, considerados pela Petrobras.

ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO

**ESTRATÉGIA
DE GC**



**CONHECIMENTOS
OS CRÍTICOS**



**GOVERNANÇA
DE GC**



Fonte: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2013)

Como não há recursos suficientes para gerenciar todos os conhecimentos de uma organização, devemos concentrar os esforços de GC nos conhecimentos relevantes ao negócio, conforme explicitado no planejamento estratégico da companhia. Nesta dimensão, as seguintes variáveis se destacam:

- **Estratégia de GC** – a fim de estabelecer os objetivos estratégicos de GC, é necessário identificar quais são os problemas de conhecimento que impactam os desafios de negócios e/ou os objetivos estratégicos da Petrobras. Esta reflexão busca trazer respostas importantes para duas perguntas: Por que fazer GC? e Para que serve a GC?
- **Conhecimentos Relevantes** – esta variável está relacionada aos desafios de negócios e aos problemas de conhecimento, considerados críticos, que serão priorizados e trabalhados em determinado período.
- **Governança de GC** – esta variável passa pela identificação de patrocinadores, stakeholders-chave e outros tomadores de decisão que podem influenciar a GC. Ela também visa definir a equipe responsável pela implementação e gestão nos âmbitos tático e operacional. Na Petrobras, Gestão do Conhecimento se articula com as diferentes Áreas de Negócio, detalha estratégias, provisiona recursos e orçamento para trabalhar os problemas de conhecimento priorizados.

INICIATIVAS & PRÁTICAS DE GC



Fonte: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2013)

A partir das demandas priorizadas na dimensão “Alinhamento com o Negócio”, é construída uma lógica de processos, práticas e abordagens para que as iniciativas e práticas de GC possam atender aos objetivos do negócio. Nessa dimensão, agrupam-se as principais variáveis de um sistema de GC, tais como:

- ◆ **Processos de Conhecimento** – esta variável representa os processos organizacionais de conhecimento utilizados de acordo com os objetivos de GC. O Modelo de Referência SBGC e a literatura mais recente do campo da GC adotam os seguintes processos:
 - **Criação de conhecimento:** este processo central da estratégia de inovação possui etapas de aquisição de conhecimento interno ou externo e de desenvolvimento de conhecimento.
 - **Compartilhamento de conhecimento:** composto pelos subprocessos de disseminação e compartilhamento. Isso se refere a compartilhar boas práticas, acelerar o aprendizado de novos membros da organização e gerar melhorias na interação e colaboração.
 - **Retenção do conhecimento:** compreendido como subprocessos de registro e organização. Isso se refere a reter (o quanto possível) a experiência com larga vivência e altamente especializados da organização, evitar a reinvenção da “roda” e registrar *know-how* de processos, projetos, métodos e técnicas.
 - **Aplicação de conhecimento:** composto pelos subprocessos de acesso, uso e reúso de conhecimento. Isso se refere a ter acesso rápido à informação demandada para aplicação, uso e reúso de conhecimento, permitir fácil acesso aos especialistas para o uso de conhecimento relevante.
- ◆ **Práticas de GC** – essa variável apresenta as práticas de GC, ações que podem ser implementadas nos processos, visando reduzir ou eliminar os problemas de conhecimento que afetam os desafios de negócio.
- ◆ **Abordagens de GC** – esta variável busca organizar e avaliar as práticas em uso, bem como direcionar e alinhar a criação de iniciativas para atender os objetivos de GC e contribuir para os desafios de negócio. É importante para a comunicação nos diversos níveis da organização e facilita o desenvolvimento de parcerias com diversas áreas ou disciplinas. Pode-se verificar atividades e práticas para cada uma dessas abordagens:
 - **Inteligência e inovação:** atividades de aquisição de conhecimento externo e criação de conhecimento interno, mineração, organização e análise de dados, geração de informação e conhecimento, monitoramento e tomada de decisão.
 - **Interação e colaboração:** atividades de compartilhamento, interação, localização e consulta, conversa um a um ou em grupo.

- **Aprendizagem e Competência:** atividades que visam a aprendizagem individual e coletiva em relação às competências e capacidades essenciais.
- **Informação e conteúdo:** atividades de registro e disseminação, acesso, uso e reúso, criação de conteúdos reutilizáveis.



Fonte: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2013)

Tornar a Gestão do Conhecimento intencional e sistemática demanda o engajamento de líderes e colaboradores, bem como mudanças na forma de pensar e agir levando-se em consideração as políticas e diretrizes das organizações. Assim, é necessário criar um ambiente organizacional facilitador e propício para as iniciativas de GC, que valoriza a dinâmica do conhecimento e o próprio conhecimento como matéria-prima e insumo. É necessário mensurar, avaliar, gerenciar, desenvolver e evoluir o ambiente organizacional, identificando barreiras e facilidades para a gestão do conhecimento, por meio das seguintes variáveis:

- **Cultura Organizacional** – esta variável leva a identificar meios ou conceitos que facilitam identificar, compreender e cuidar do conhecimento que está nas pessoas e na organização.
- **Elementos de Gestão** – mediante a identificação de barreiras e facilidades para GC, esta variável trata como as organizações fazem escolhas sobre atividades de coordenação, tomada de decisões, motivação de colaboradores e parceiros, bem como a definição de objetivos. A ideia é desenvolver parcerias, ou para acelerar a partir das facilidades identificadas, ou criar oportunidades a partir das barreiras identificadas.
- **Infraestrutura** – esta variável contempla tanto a infraestrutura física, para promover a interação, integração e a relação de confiança com as pessoas em um ambiente mais adequado, quanto a infraestrutura tecnológica para dar suporte e potencializar as práticas e iniciativas de GC.

3. ABORDAGENS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS

“A Gestão do Conhecimento só funciona se estiver inserida nos processos regulares de trabalho”.

Nick Milton

“A Gestão do Conhecimento objetiva promover o fluxo dos conhecimentos a partir da interação entre as pessoas e da geração de produtos de conhecimento. Nesse sentido, as práticas de GC são ações capazes de concretizar aquilo que a GC se propõe a fazer”.

Narjara Xavier

3.1 ABORDAGENS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Abordagens de aprendizagem contribuem e criam um ambiente favorável à gestão do conhecimento, acolhendo as práticas e ampliando o repertório de soluções para o desenvolvimento aplicado aos contextos de atuação de cada empregado. A Gestão do Conhecimento se materializa em práticas estruturadas para diferentes objetivos, públicos-alvo e/ou complexidade dos conhecimentos a serem desenvolvidos.

O portfólio de práticas corporativas Petrobras se divide em:

- práticas de socialização que permitem a integração, o compartilhamento e a troca de experiências;
- práticas que proporcionam o registro e a externalização do conhecimento para a melhoria contínua e inovação dos projetos e processos de trabalho.

O portfólio foi composto com as práticas utilizadas nas áreas de negócio da Petrobras e está em constante expansão. A seguir apresentaremos as práticas institucionalizadas, detalhadas em padrões corporativos:

PRÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO

- Mentoria
- Aprendizado por Observação (*Shadowing*)
- Rodízio Técnico e Gerencial
- Treinamento no Local de Trabalho (TLT)
- Tutoria

PRÁTICAS DE REGISTRO E PRESERVAÇÃO

- ⚠ GC em Processos e Projetos (Lições Aprendidas)
- ⚠ Comunidades de prática
- ⚠ Narrativas (*Storytelling*)
- ⚠ Inventário do conhecimento
- ⚠ Disseminação conhecimentos - PDRHE

ABORDAGENS

- Trilhas de desenvolvimento
- Certificação do conhecimento



3.2 TUTORIA



O QUE É TUTORIA?

É uma prática direcionada a ambientar novos empregados (na empresa ou em determinada área) de modo planejado. O acolhimento e o planejamento das atividades iniciais de apresentação da área são fundamentais para que a integração do empregado em um novo processo ocorra de maneira otimizada, humana e cuidadosa.

QUAL O OBJETIVO?

Facilitar a inserção do empregado em um novo espaço laboral, favorecendo a sua adaptação ao ambiente de trabalho, à criação de conexões (*networking*) e à formação de comportamento seguro (físico e mental). A

tutoria cria condições propícias para que o empregado adquira um primeiro nível de autonomia no novo processo e/ou atividades.

Também aplica-se a empregados em curso de formação, como complementação e aplicação prática de seu aprendizado.³

COMO FUNCIONA?

Cabe ao gestor imediato do empregado, de acordo com os procedimentos internos e normas pertinentes, definir os casos em que deve ser aplicada a prática de Tutoria. O registro da prática é realizada pelo próprio tutor no sistema SIRH.

COMO FAZER?

A tutoria é desenvolvida por meio das seguintes etapas:

- Planejar: Identificação da necessidade, experiências e conhecimentos relevantes; identificar o Tutor e informar à UP;
- Orientar o Tutor;
- Elaborar o Plano de Tutoria;
- Capacitar os envolvidos (Tutor e Tutorados);
- Realizar o Plano de Tutoria;
- Apresentar o Relatório da Tutoria (Opcional);
- Avaliar e concluir a Tutoria.

QUEM PODE AJUDAR?

Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)

[Tutoria Petrobras](#)

Veja Depoimentos sobre Tutoria na [Biblioteca do Conhecimento](#):



Os conteúdos dos links e QR code são de acesso exclusivo Petrobras



³ Para as gerências do E&P observar o padrão PE-2E&P-00232 - Gerenciamento de Mudanças no E&P.

Passos da tutoria:

01	1. Planejar 1.1 Identificar experiências e conhecimentos relevantes 1.2 Identificar o Tutor e informar à UP	Documento / Produto Insumos da área para o Plano da Tutoria (ex: Visão geral da Unidade; Produtos elaborados; atividades relevantes) - Perfil do Tutor Responsável: Gestor da Área	
02	2. Orientar o Tutor	Documento / Produto Material de orientação Check-list do Tutor Responsável: UP	
03	3. Elaborar o Plano da Tutoria	Documento / Produto Plano de Tutoria Responsável: Tutor	
04	4. Capacitar os envolvidos (Tutor e Tutorados)	Documento / Produto Material de orientação Responsável: UP	
05	5. Realizar o Plano da Tutoria	Documento / Produto Plano de Tutoria Responsável: Tutor e tutorado	
06	6. Opcional: Apresentar o Relatório da Tutoria	Documento / Produto Produto da Mentoria Responsável: Tutorado	
07	7. Avaliar e concluir a Tutoria	Documento / Produto Avaliação da Mentoria Responsável: Tutor e tutorado	

3.3 MENTORIA



O QUE É MENTORIA?

A Mentoria é uma relação estruturada de desenvolvimento que visa acelerar o compartilhamento do conhecimento

O desenvolvimento intencional de saberes é a chave no processo de mentoria. Ele se acontece pelo compartilhamento de competências técnicas e gerenciais, da cultura e dos valores, além das experiências e rede de relacionamentos.

QUAIS OS OBJETIVOS?

Gerar valor para a Petrobras e para as pessoas, incentivar conexões humanas significativas que propiciem o compartilhamento de conhecimento implícito, desenvolver competências técnicas ou gerenciais, favorecer a promoção da equidade e da diversidade.

COMO FUNCIONA?

A mentoria consiste no compartilhamento intencional de saberes, conhecimentos e experiências entre um empregado Petrobras, considerado uma referência em determinado processo ou atividade, e um ou mais empregados menos experientes, mas com desenvoltura nas atividades e desejo de aumentar a sua proficiência.

COMO FAZER?

As pessoas que serão mentore(as) e mentorados(as) são capacitadas pela UP e em conjunto elaboram um Plano de Mentoria. É recomendado que os mentorados elaborem um produto que gera valor para o negócio e o apresentam ao final da mentoria. A UP e o RH/PN apoiam o processo a partir de reuniões de acompanhamento periódicas com os envolvidos.

QUEM PODE AJUDAR?

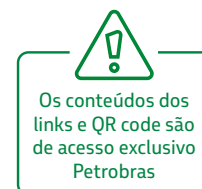
Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo do CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO TODOS OS DETALHES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)

[Mentoria Petrobras](#)

Veja Depoimentos sobre Mentoria na [Biblioteca do Conhecimento](#):



Os conteúdos dos links e QR code são de acesso exclusivo Petrobras



Passos após o início da mentoria:

- 01** 1. Planejar
1.1 Priorizar conhecimentos a serem compartilhados
1.2 Identificar Mentor e Mentorado e informar à UP

Documento / Produto
Insumos da área (desafios do negócio, Efetivo da área)
Responsável:
Área


- 02** 2. Capacitar os envolvidos (Mentor e Mentorados)

Documento / Produto
Material de orientação
Responsável:
UP


- 03** 3. Elaborar o Plano de Mentoria

Documento / Produto
Plano de Mentoria
Responsável:
Mentor e mentorado


- 04** 4. Realizar o Plano de Mentoria

Documento / Produto
Plano de Mentoria
Responsável:
Mentor e mentorado


- 05** 5. Acompanhar a Mentoria

Documento / Produto
Plano de Mentoria
Responsável:
UP

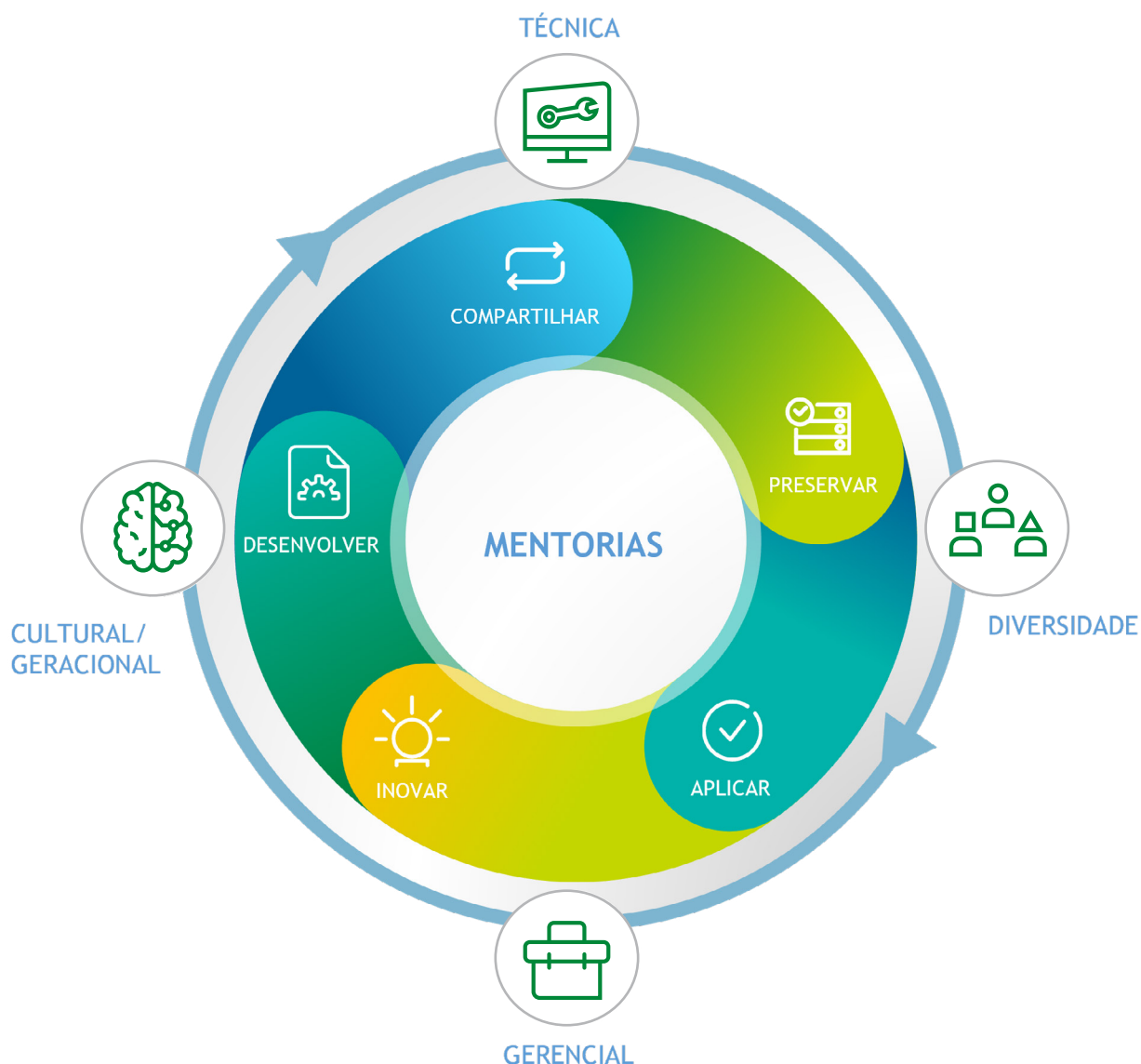

- 06** 6. Opcional: Apresentar o Produto da Mentoria

Documento / Produto
Produto da Mentoria
Responsável:
Mentorado


- 07** 7. Avaliar e concluir a Mentoria

Documento / Produto
Avaliação da Mentoria
Responsável:
Mentor e mentorado





Técnico

MENTORIA TÉCNICA

Foco no desenvolvimento de conhecimentos técnicos contribuindo para a preservação e aplicação de conhecimentos críticos e/ou estratégicos, estimulando a melhoria contínua e a inovação de projetos e processos.



Gerencial

MENTORIA GERENCIAL

Foco na aceleração da prontidão de profissionais identificados com potencial para atuar em posições mais desafiadoras e/ou complexas.



Diversidade

MENTORIA DE DIVERSIDADE

Foco na promoção da equidade que gera oportunidades de desenvolvimento para grupos de pessoas (raça, gênero, orientação sexual, condição física ou qualquer outro fator de diferenciação individual).



Cultural/
Geracional

MENTORIA CULTURAL / GERACIONAL

Foco na inserção de novos empregados na cultura Petrobras e na realidade do negócio, promovendo, ao mesmo tempo, uma experiência diferenciada de aprendizagem para os executivos.

3.4 TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO



O QUE É TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO (TLT)?

É uma prática direcionada ao aprendizado de atividades específicas relacionadas a situações práticas de trabalho, e realizada no próprio posto de trabalho. Trata do conhecimento aplicado e é voltada ao compartilhamento de experiências e ao aprimoramento de tarefas do dia a dia.

Pode ser usada para capacitar pequenos grupos de empregados por vez. É uma atividade específica, planejada e estruturada que requer disciplina em sua execução.

QUAL O OBJETIVO?

Compartilhar conhecimento para a realização de uma atividade específica no próprio posto de trabalho.

COMO É?

TLT se caracteriza por ser um aprendizado essencialmente prático e específico, com foco no repasse de experiências e no aprimoramento de tarefas do dia a dia. É desenvolvido no próprio posto de trabalho e envolve pequenos grupos de treinandos para favorecer a eficácia do aprendizado. Tem como base atividades estruturadas em padrões, normas, manuais, procedimentos e outros documentos da companhia, bem como nos saberes de colegas mais experientes.

COMO FUNCIONA?

Cabe ao gestor imediato do empregado, de acordo com os procedimentos internos e normas pertinentes, definir os casos em que deve ser aplicada a prática de TLT.

COMO FAZER?

Metodologia PAEV (Preparar, Apresentar, Executar e Verificar). O instrutor aplica o plano de trabalho de TLT e depois tudo é registrado no SIRH.

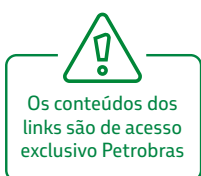
QUEM PODE AJUDAR?

Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)

[\(20+\) Gestão do Conhecimento | Workplace](#)



3.5 INVENTÁRIO DO CONHECIMENTO



O QUE É O INVENTÁRIO DO CONHECIMENTO?

O Inventário do Conhecimento é uma ferramenta que permite ao empregado identificar e registrar as atividades desempenhadas por ele e os conhecimentos utilizados, com o objetivo de organizar as suas atividades e promover o compartilhamento dos conhecimentos na Companhia.

[Formulário para o Inventário do Conhecimento](#)



QUAIS OS OBJETIVOS?

Inventariar as atividades realizadas pelo empregado e priorizar o conhecimento a ser compartilhado;
Oferecer ao gestor um instrumento de gestão de equipes, visando melhor distribuição de atividades e responsabilidades;
Promover a continuidade das atividades no caso de mobilização e transferências.

COMO FAZER?

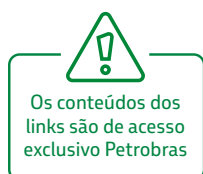
O empregado preenche o inventário. A partir da identificação das atividades e conhecimentos registrados, realiza-se o detalhamento das principais informações, como as atividades executadas na rotina de trabalho do empregado, pessoas envolvidas e os respectivos contatos, as atividades complementares das quais o empregado participa, e as lições aprendidas e identificadas durante a sua trajetória na Companhia.

QUEM PODE AJUDAR?

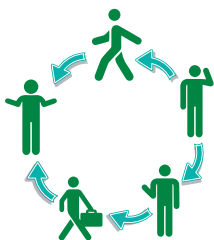
Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)
[\(20+\) Gestão do Conhecimento | Workplace](#)

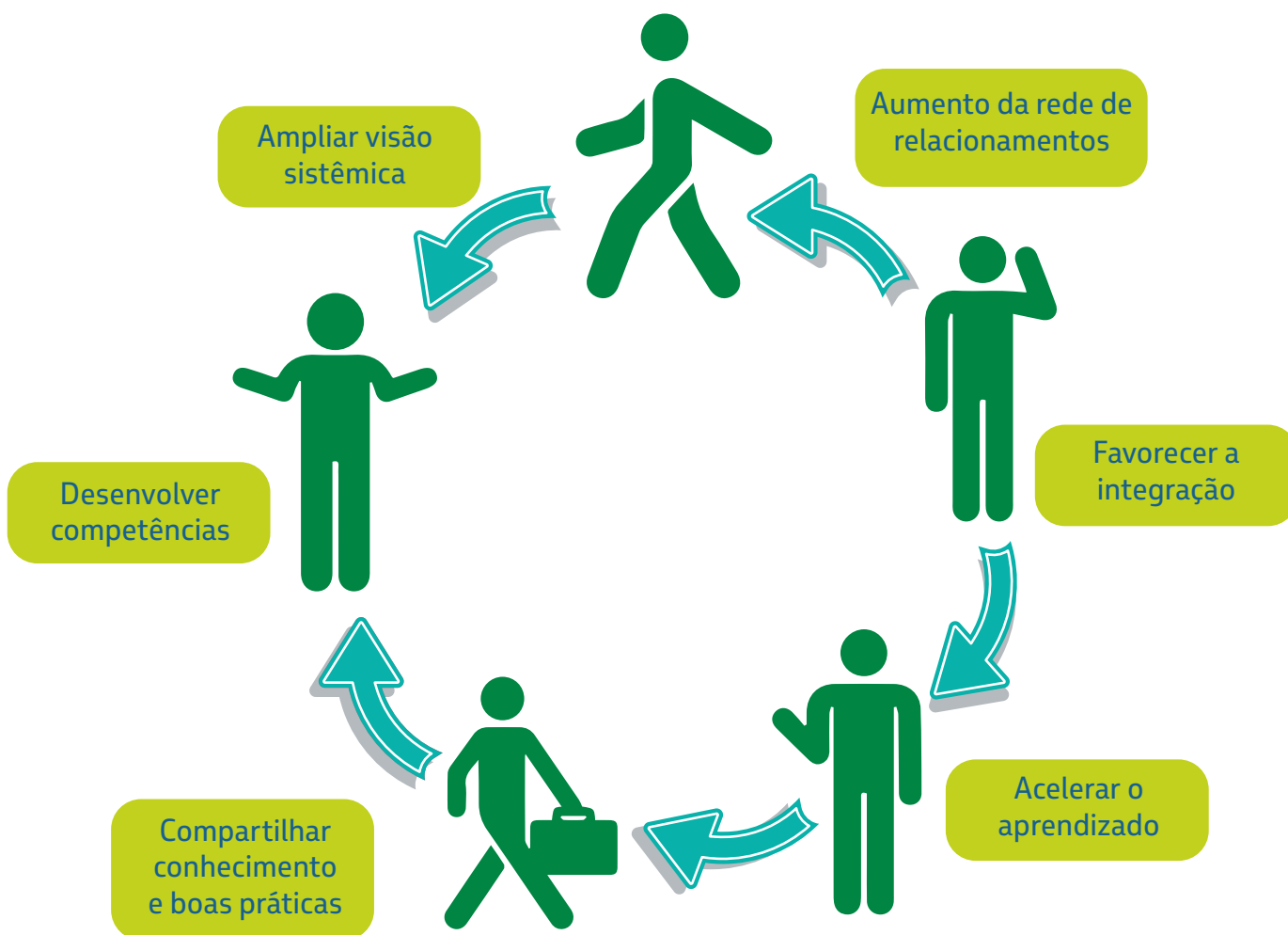


3.6 RODÍZIO TÉCNICO E GERENCIAL



O QUE É RODÍZIO?

É uma prática direcionada ao aprendizado de atividades específicas relacionadas a situações práticas de trabalho, sendo realizada no próprio posto de trabalho. Trata do conhecimento aplicado e é voltada ao compartilhamento de experiências e ao aprimoramento de tarefas do dia a dia.



Fonte: Rodízio Técnico

É uma prática que visa ampliar a visão do gestor ou do empregado sobre o processo no qual atua. Favorece o aprendizado individual e coletivo e a expansão da visão sistêmica, por meio do deslocamento temporário do gestor ou do empregado para outras gerências (da mesma área, diferentes áreas ou empresas do Sistema Petrobras) que tenham interface com suas atividades, mantendo a sua lotação de origem.

O Rodízio incentiva o compartilhamento e a aplicação de boas práticas à medida que conhece o trabalho de outras gerências. Além disso, favorece o aumento da sinergia entre gerências que possuem interface e incentiva a contribuição proativa no processo.

QUAL O OBJETIVO?

Intensificar o compartilhamento de boas práticas, o desenvolvimento de competências gerenciais ou técnicas, a integração, a ampliação da visão sistêmica, principalmente entre processos de interface, o aumento da rede de relacionamentos e a aprendizagem organizacional.

COMO FUNCIONA?

O Rodízio Gerencial consiste na substituição planejada entre gerentes, provenientes de áreas com alto grau de relacionamento (cliente ou fornecedora) ou áreas com atividades similares (espelho ou interface). Já o Rodízio Técnico é o deslocamento temporário do empregado para outras gerências que tenham interface com suas atividades, mantendo sua lotação de origem.

COMO FAZER?

RODÍZIO GERENCIAL: Após a escolha do gerente substituto, o gerente titular elabora o Plano de Rodízio Gerencial no Sistema de Rodízio Técnico e Gerencial (RTEG).

RODÍZIO TÉCNICO: O empregado participante elaborará um Plano de Rodízio Técnico com o seu gerente, que é o Gerente Proponente. O plano é validado pelo Gerente Receptor. O Plano de Rodízio Técnico deve ser registrado no Sistema de Rodízio Técnico e Gerencial (RTEG).

QUEM PODE AJUDAR?

Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende a sua à área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)

[Rodízio Técnico](#)



[Rodízio Gerencial](#)



3.7 NARRATIVAS (STORYTELLING)



O QUE É NARRATIVA (STORYTELLING)?

No contexto empresarial, narrativa ou storytelling é a prática de contar histórias para potencializar a gestão do conhecimento. Está relacionada à arte milenar de contar histórias – seja por meio da palavra escrita, da música, de imagens, sons e meios digitais – como relatos em áudio ou vídeo, por exemplo (SCARTOZZONI, 2022).

QUAIS OS OBJETIVOS?

Identificar, registrar, selecionar, reconhecer e disponibilizar histórias sobre conhecimentos e experiências profissionais dos empregados que tenham trazido (ou possam trazer) contribuições relevantes para a Petrobras, de modo a contribuir para o aprendizado organizacional.

COMO FUNCIONA?

Podemos usar a imaginação ao elaborar narrativas, construindo-as de forma criativa, inovadora e atrativa. De forma geral e simplificada, podemos adotar a seguinte estrutura:

TÍTULO

Nome da história.

APRESENTAÇÃO

Parte inicial da história; narrador situa o leitor sobre os fatos; são apresentados os personagens, tempo, espaço, cenário e situação inicial.

DESENVOLVIMENTO

Parte central da história; os personagens desenvolvem a ação; são apresentadas as primeiras complicações.

CLIMAX

Parte central da história; os fatos mais relevantes atingem o auge; são introduzidas as resoluções.

DESFECHO

Parte final da história; são apresentadas as resoluções; são revelados os resultados e conclusões.

COMO FAZER?

Acesse o Anexo A - Guia para elaboração de narrativa (petrobras.com.br)

Publique no Workplace: Grupo Minha História ou entre em contato com os Centros de Ciência e Tecnologia para publicar no Novo Stream (Sharepoint)

QUEM PODE AJUDAR?

Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br)

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

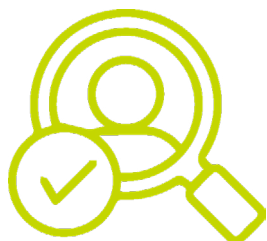
Biblioteca do Conhecimento

Anexo A - Guia para elaboração de narrativa



Os conteúdos dos links são de acesso exclusivo Petrobras

3.8 APRENDIZADO POR OBSERVAÇÃO (SHADOWING)



O QUE É APRENDIZADO POR OBSERVAÇÃO (SHADOWING)?

É uma prática que permite ao empregado acompanhar um profissional mais experiente na condução de atividades que envolvam conhecimentos tácitos, de difícil externalização, assim como aspectos comportamentais (habilidades e atitudes). Visa o compartilhamento do conhecimento e o supervisionamento do empregado participante com vistas a prepará-lo para assumir novas responsabilidades com autonomia. Pode ser realizada fora do posto do trabalho, de acordo com a necessidade, como na participação em grupos de trabalho, reuniões, seminários, docência, fóruns, entre outros.

QUAL O OBJETIVO?

Permitir que o empregado acompanhe um profissional mais experiente na condução de atividades que envolvam conhecimentos tácitos, de difícil externalização, assim como aspectos comportamentais (habilidades e atitudes – soft skills).

COMO FUNCIONA?

Aprendizagem por Observação consiste no compartilhamento do conhecimento e no supervisionamento do empregado participante com vistas a prepará-lo para assumir novas responsabilidades com autonomia.

COMO FAZER?

Pode ser realizada fora do posto do trabalho, de acordo com a necessidade, como na participação em grupos de trabalho, reuniões, seminários, docência, fóruns, entre outros.



QUEM PODE AJUDAR?

Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

Biblioteca do Conhecimento
(20+) Gestão do Conhecimento | Workplace

3.9 COMUNIDADES DE PRÁTICA (COPS)



O QUE SÃO COMUNIDADES DE PRÁTICA?

As Comunidades de Prática são grupos desenvolvidos dentro das estratégias das organizações para criar e melhor aproveitar o conhecimento organizacional. Elas surgem da necessidade organizacional e são orientadas para os objetivos dos negócios.

A expressão Comunidades de Prática foi criada por Jean Lave e Etienne Wenger, em 1987, no Institute for Research on Learning, Palo Alto, Califórnia.

QUAL O OBJETIVO?

Compartilhar lições aprendidas, alertas técnicos ou boas práticas de forma estruturada, de acordo com os padrões e diretrizes da Companhia, favorecendo o aprendizado organizacional pela explicitação do conhecimento aplicado.

COMO FUNCIONA?

Comunidades de Práticas (COPs) são grupos de pessoas que compartilham interesses em comum, um conjunto de problemas, ou dúvidas sobre um tópico, cujos membros aprofundam os seus conhecimentos e especialidades na área por meio da interação contínua de forma estruturada.



COMO FAZER?

As Comunidades de Práticas na Petrobras se organizam no sistema SinapseNow, um ambiente estruturado com informações registradas, lições aprendidas, alertas técnicos ou boas práticas observados no âmbito dos projetos e processos desenvolvidos na Petrobras.

QUEM PODE AJUDAR?

Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a equipe de Comunidades de Práticas na Petrobras por meio da chave Notes: CPEP ou via TEAMS: comprat@petrobras.com.br

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)
[\(20+\) Gestão do Conhecimento | Workplace](#)



3.10 DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTOS DO PDRHE



O QUE É A DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTOS DO PDRHE?

Todos os empregados participantes do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Exterior (PDRHE) precisam disseminar o conhecimento adquirido. Essa prática permite o registro e o compartilhamento das informações coletadas e do conhecimento adquirido por meio da participação em eventos no exterior (cursos de longa e curta duração ou estágios) no âmbito do PDRHE.

QUAIS OS OBJETIVOS?

- Ampliar o acesso às informações transmitidas nos eventos de DRHE a um quantitativo maior de pessoas;
- Compartilhar as informações e boas práticas identificadas nos eventos de DRHE;
- Discutir a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos nos Projetos de DRHE no contexto Petrobras.

COMO FUNCIONA?

Antes de viajar para o Projeto de DRHE, o empregado recebe um kit com as orientações para realizar a disseminação dos conhecimentos adquiridos durante o projeto. Ao retornar do Projeto de DRHE, o empregado deve elaborar um relatório e realizar um Evento de Disseminação de Conhecimentos.

COMO FAZER?

Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)
[\(20+\) Gestão do Conhecimento | Workplace](#)

Para saber mais sobre essa prática, clique [aqui](#) e conheça o padrão:

PP-1PBR-00367 - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (PDRH) E PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO EXTERIOR (PDRHE)



3.11 GERIR CONHECIMENTOS EM PROJETOS E PROCESSOS



O QUE É GERIR CONHECIMENTOS EM PROJETOS E PROCESSOS?

É realizar a Aprendizagem Organizacional, um processo que tem como objetivo a melhoria contínua e a inovação nos projetos e processos por meio do registro das experiências de aprendizagem individual e coletiva e a incorporação aos padrões, manuais, procedimentos, normas e diretrizes da Petrobras.

Essas experiências são traduzidas em registros de Lições Aprendidas, Boas Práticas e Pontos de Atenção que permitem a rastreabilidade do desenvolvimento do know-how da Companhia.

QUAL O OBJETIVO?

Identificar oportunidades de aprendizado nas experiências vividas, relevantes e/ou inovadoras, positivas ou negativas, e que podem influenciar mudanças de comportamentos e/ou rotinas de trabalho.

COMO FUNCIONA?

A Prática de Gestão do Conhecimento pode ser utilizada por toda a força de trabalho cujas experiências são registradas como Lições Aprendidas, Boas Práticas e Pontos de Atenção, que permitem a rastreabilidade, o compartilhamento e a aplicação do know-how da Companhia.

COMO FAZER?

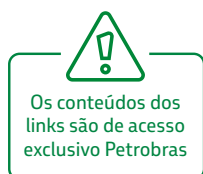
Implementar a sistemática de Gerir Conhecimentos em processos e projetos no seu escopo de atuação.

QUEM PODE AJUDAR?

Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)
[\(20+\) Gestão do Conhecimento | Workplace](#)
[Padrão PE-1PBR-00665](#)



3.12 TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO



O QUE É TRILHA DE DESENVOLVIMENTO?

Trilha de Desenvolvimento é um conjunto estruturado de ações que contempla múltiplas formas de desenvolvimento de conhecimentos por meio de caminhos alternativos e flexíveis. O objetivo é proporcionar a aceleração de aprendizagem, agregando valor à organização e ao indivíduo.

QUAL O OBJETIVO?

Explicitar caminhos de desenvolvimento possíveis para os públicos relevantes, uma vez que a trilha pode envolver diferentes soluções de aprendizagem, tais como cursos, tutorias, rodízios, lições aprendidas, mentorias etc.

COMO FUNCIONA?

Em parceria com a Área de Negócio, o Centro de Ciência e Tecnologia mapeia os conhecimentos que devem ser trabalhados e as soluções de aprendizagem/práticas de GC mais adequadas.

COMO FAZER?

O Centro de Ciência e Tecnologia orienta a metodologia, e a Área de Negócios aloca pessoas especializadas para, em parceria com o CCT, elaborar as trilhas.

QUEM PODE AJUDAR?

Entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)
[Padão PE-1PBR-01004](#)



Os conteúdos dos links são de acesso exclusivo Petrobras

3.13 CERTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO



O QUE É CERTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO NA PETROBRAS?

A Certificação de Conhecimento da Petrobras reconhece os conhecimentos desenvolvidos pelos empregados ao longo da carreira, independente da forma a qual foram adquiridos, visando estimular o autodesenvolvimento, produtividade e capacidade de inovação, e também identifica as pessoas na Companhia que possuem esses conhecimentos.

A Certificação de Conhecimentos é pautada em alavancar o desempenho dos empregados pela integração do processo de desenvolvimento aos processos de RH, agregando valor aos resultados da Petrobras.

QUAIS OS OBJETIVOS?

A Certificação de Conhecimentos tem como objetivos:

- Incentivar o autodesenvolvimento;
- Contribuir para a visão de carreira dos empregados;
- Aumentar o nível de prontidão dos empregados;
- Qualificar os requisitos dos processos sucessórios;
- Contribuir para o processo de mobilidade.

COMO FUNCIONA?

A Prática de Gestão do Conhecimento se dá por meio de uma avaliação que verifica os conhecimentos teóricos e a aplicação nos procedimentos adotados pela empresa. As provas de Certificação de Conhecimentos da Petrobras têm caráter voluntário e são aplicadas em ambiente controlado.

A definição das áreas temáticas para o programa de Certificação de Conhecimento pode se originar de temas críticos e estratégicos da Companhia, de competências ou para atender questões legais e regulamentares, e deverão ser propostos pela Alta Administração, gestores de disciplinas e macroprocessos ou pelos Centros de Ciências e Tecnologias da UP.

QUEM PODE AJUDAR?

Converse com o seu gestor e entre em contato com a Universidade Petrobras pelo CCT que atende à sua área ou com a Equipe de Gestão do Conhecimento (cc-praticasdegc@petrobras.com.br).

ONDE ENCONTRO MAIS INFORMAÇÕES?

[Biblioteca do Conhecimento](#)
[Certificação de Conhecimento](#)

SAIBA MAIS

- [REDE GC SUB - Gestão de Conhecimento na Área Submarina](#)
- [Portal Academia UP SMS](#)
- [SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento](#)
- [APQC – American Productivity and Quality Center](#)
- [Knoco stories](#)
- [Nossa estratégia - Portal Petrobras](#)



4. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA E SILVA, M.C. Psicopedagogia: A busca de uma fundamentação teórica. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2010.
- DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.
- FREIRE, P. Pedagogia da Autonomia. São Paulo: Paz & Terra, 1996.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, v. 24, p. 248-265, 2017.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 30401:2018 -Sistemas de Gestão do Conhecimento – Requisitos. Genebra: ISO, 2018.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- SCARTOZZONI, B. Atenção às próximas narrativas: entenda os efeitos do storytelling sobre o futuro das organizações e os dois modos em que ele deve ser aplicado pelos líderes. *HSM Management*, 20 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.revistahsm.com.br/post/atencao-as-proximas-narrativas>>.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. v. 25, n. 2, 1984.
- SCHLOCHAUER, C. Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo. Aprenda a aprender e a manter-se relevante em um mundo repleto de mudanças. São Paulo: Gente, 2021.
- SCHLOCHAUER, C. Cultura de Aprendizagem a visão da nôvi. São Paulo: Nôvi, 2022. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1H6XtAt0cQcd0aT1sJ8o8_jVoNfiLgrhs/.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento São Paulo: SBGC, 2013.
- SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- TAYLOR, C. Walking the Talk: Building a Culture for Success. London: Random House Business Books, 2015.
- VALLE, B. do. Aprendizagem conceitual ou “mão-na massa”? Conectando educação corporativa e gestão do conhecimento. *Impakt Blog*. 2017. Disponível em: <<https://impaktconsult.com/aprendizagem-conceitual-ou-mao-na-massa-conectando-educacao-corporativa-e-gestao-do-conhecimento-2/>>.
- WIIG, K. M. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997. Disponível em: <https://tinyurl.com/yxfgkomf>. Acesso em: 5 set. 2020

