



---

## **Uma experiência de gestão do conhecimento no programa de formação da Petrobras**

### **A knowledge management experience in the Petrobras training program**

Antonio Carlos de Lemos Oliveira  
[acarloslemos@petrobras.com.br](mailto:acarloslemos@petrobras.com.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-4424-8759>

Cintia da Silva Lobato Borges  
[cintia.borges@petrobras.com.br](mailto:cintia.borges@petrobras.com.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-7725-3394>

José Ivismário de Jesus  
[ivismario@petrobras.com.br](mailto:ivismario@petrobras.com.br)  
<https://orcid.org/0009-0006-5276-475X>

Patricia Castro de Santana Silva  
[patriciasilva@petrobras.com.br](mailto:patriciasilva@petrobras.com.br)  
<https://orcid.org/0009-0007-2559-1117>



---

## RESUMO

Este artigo explora a gestão do conhecimento no contexto contemporâneo, destacando sua importância para a geração de valor e competitividade organizacional. Foca-se no programa de formação de novos empregados da Petrobras, que desempenha um papel crucial na construção de uma cultura organizacional forte e na disseminação dos valores corporativos. Através de uma revisão bibliográfica, análise de documentos internos e entrevistas, o estudo descreve a experiência inicial dos novos admitidos na Universidade Petrobras e o impacto do programa de formação na adaptação e desenvolvimento de competências. A formação inclui módulos de ambientação que abrangem gamificação, diversidade, equidade e inclusão, com destaque para eventos focados em equidade racial e gênero, além de sensibilização sobre direitos humanos para a comunidade LGBTQIA+ e pessoas com deficiência (PCD). O artigo conclui que essas iniciativas não apenas promovem a inclusão e o respeito, mas também são essenciais para a perpetuação de uma cultura organizacional robusta e para o desenvolvimento sustentável da companhia.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Educação Corporativa, Diversidade, Equidade, Inclusão.



---

## ABSTRACT

This article explores knowledge management in the contemporary context, highlighting its importance for value creation and organizational competitiveness. It focuses on Petrobras' new employee training program, which plays a crucial role in building a strong organizational culture and disseminating corporate values. Through a literature review, analysis of internal documents, and interviews, the study describes the initial experience of new hires at Petrobras University and the impact of the training program on adaptation and skills development. The training includes onboarding modules that cover gamification, diversity, equity, and inclusion, with an emphasis on events focused on racial and gender equity, as well as awareness-raising on human rights for the LGBTQIA+ community and people with disabilities. The article concludes that these initiatives not only promote inclusion and respect but are also essential for the perpetuation of a robust organizational culture and the sustainable development of the company.

**Keywords:** Knowledge Management, Corporate Education, Diversity, Equity, Inclusion



## 1.INTRODUÇÃO

Pensar a gestão do conhecimento no contexto contemporâneo é tarefa urgente e precípua. Ela habilita de modo radical as organizações para gerarem valor ao longo do tempo e se tornarem cada vez mais competitivas.

Mas podemos nos perguntar: de que são feitos os valores de uma organização? Como se constroem ao longo do tempo? Como se espriam? Como se perpetuam?

O programa de formação para novos empregados e empregadas da Petrobras é o lugar onde a construção de uma cultura forte se inicia e onde os recém-admitidos experimentam, pelo estudo e pela rotina, os valores mais importantes da organização. Assim, trazer, desde a chegada desses empregados, temas importantes e valiosos para a Petrobras é um modo de formá-los, não só através de uma capacitação para o trabalho concreto e objetivo que irão realizar nos cargos para os quais foram aprovados em processo seletivo, mas sobretudo um modo de fazê-los profissionais e colegas de trabalho pensantes, reflexivos e atores importantes de boas práticas, de inclusão e de respeito e reconhecimento.

Este artigo tem por objetivo apresentar um relato dessa experiência de chegada na Universidade Petrobras e início do curso de formação, em novo formato, certos de que no processo de gestão do conhecimento, o potencial de cada indivíduo – e de cada grupo – é essencial para o desenvolvimento e sucesso da organização. Mover o conhecimento e desenvolver as pessoas é mote central da Universidade Petrobras e nesse sentido cada pessoa recém-chegada conta e o coletivo tem um enorme poder transformador.



---

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

A gestão do conhecimento se tornou um pilar estratégico para as organizações que desejam se manter competitivas (Aires et al., 2017; Toni & Alvares, 2016). A busca por novas formas de absorver, criar, disseminar e reter o conhecimento é crucial para o sucesso empresarial (da Silva et al., 2017; Paton et al., 2007). A aprendizagem organizacional, que envolve a capacidade de adaptar o comportamento da empresa com base nas experiências e conhecimentos adquiridos, também é essencial (Toni & Alvares, 2016).

A Educação Corporativa tem ganhado um destaque crescente no cenário organizacional, especialmente em face da sociedade do conhecimento, caracterizada pela rápida obsolescência de conhecimentos e pelo aumento da competitividade global (da Silva et al., 2017; Paton et al., 2007). A busca por profissionais qualificados e a necessidade de adaptação constante às novas tecnologias e demandas do mercado impulsionam as empresas a investir em programas de formação contínua (Dutra & Eboli, 2022; Toni & Alvares, 2016).

### 2.2 Universidades Corporativas

As universidades corporativas surgiram como uma resposta às demandas específicas das empresas (Dutra & Eboli, 2022; Grossi et al., 2017), complementando a formação tradicional oferecida pelas universidades (Toni & Alvares, 2016). Elas atuam como centros de desenvolvimento de ações educacionais focadas na aprendizagem organizacional (Grossi et al., 2017), alinhando os programas de T&D com as estratégias do negócio (Paton et al., 2007).

### 2.3 Importância da Educação Corporativa para o Desenvolvimento de Competências

A educação corporativa é fundamental para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes dos trabalhadores (Aires et al., 2017). Ela permite que as empresas construam uma força de trabalho qualificada e preparada para os desafios do mercado (Paton et al., 2007; Toni & Alvares, 2016). A educação corporativa também é crucial para a disseminação da cultura da organização e para a construção de uma estratégia de negócio bem-sucedida (Eboli, 2016).

A velocidade das mudanças no mundo do trabalho exige uma adaptação constante por parte das empresas e dos indivíduos (Dutra & Eboli, 2022). A educação corporativa deve promover um aprendizado contínuo e flexível (Bianchi, 2008; Paton et al., 2007), auxiliando os profissionais a



---

se adaptarem às novas tecnologias e aos novos modelos de trabalho (Dutra & Eboli, 2022; Toni & Alvares, 2016).

A educação corporativa se mostra como uma ferramenta essencial para o sucesso das empresas em um mercado cada vez mais competitivo (Reis et al., 2010). Ela permite que as empresas se adaptem às mudanças, desenvolvam seus colaboradores e construam uma vantagem competitiva sustentável (Aires et al., 2017).

### **3. METODOLOGIA**

Quanto aos fins, esse estudo é exploratório e aplicado (Vergara, 2009). A metodologia utilizada passou pela elaboração de uma revisão bibliográfica, coleta de informações de documentos internos da Petrobras e entrevistas com empregados da Universidade Petrobras responsáveis pela coordenação dos cursos de formação, para elaborar e apresentar um relato da experiência de chegada na Universidade Petrobras e início do curso de formação.

### **4. O PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA NOVOS EMPREGADOS E EMPREGADAS PETROBRAS**

A formação de mão de obra especializada na indústria do petróleo foi uma necessidade concreta que a Petrobras enfrentou bravamente, desde seus primeiros tempos de atividade. A dificuldade começou porque as escolas superiores do país (universidades) não formavam profissionais que pudessem ser prontamente utilizados na operação das nascentes atividades petrolíferas. Além disso, o Brasil não possuía forte tradição industrial e não tinha suficientes engenheiros especializados nem mesmo em atividades ligadas à indústria de grande porte. Era preciso capacitar o próprio quadro funcionários, não havia outro caminho. O sucesso da empresa ao longo da sua história pode ser creditado também à atenção dada, desde o seu nascimento, à capacitação e formação do seu quadro técnico.

A indústria de petróleo é tecnologicamente muito complexa e exige conhecimentos especializados não só para a operação de suas instalações, mas também e principalmente para se encontrar a solução tecnológica mais adequada aos problemas particulares de determinadas matérias primas e/ou mercado interno.

A Universidade Petrobras é herdeira dessa história, que começou em 1955, com o CENAP (Centro Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisas de Petróleo) e chegou, com crescimento e



sucesso, aos dias atuais. Parte significativa da universidade é dedicada à capacitação de egressos de processos seletivos públicos e tem investido na formação integral dos participantes, visando desenvolver competências e imersão na cultura organizacional e valores da companhia.

O programa de formação é o conjunto de cursos destinados a todo empregado e empregada egresso de processo seletivo, para provimento de cargos no primeiro nível nas carreiras de nível técnico e superior, visando capacitá-lo(a) a assumir e desempenhar as atividades descritas no Plano de Carreiras e Remuneração (PCR) da Petrobras. Possui o que se denomina dimensão institucional (conhecer a fundo a história e o caminhar da companhia ao longo do tempo) e cada curso de formação tem atividades e disciplinas desenvolvidas nas suas dimensões técnica e vivencial, conforme descrito no plano de desenvolvimento de cada curso.

#### **4.1 Um Novo Formato de Ambientação**

O programa de formação inclui em seu início um módulo chamado “Ambientação”, que avançou ao longo do tempo de uma simples experiência de acolhimento e informações para uma vivência mais completa, incorporando inovações tecnológicas educacionais como a gamificação, e os pilares de Diversidade, Equidade e Inclusão, em atendimento às estratégias ESG (Environmental, Social, and Governance) da companhia. A gamificação é utilizada para engajar os participantes de maneira interativa e dinâmica, tornando o aprendizado mais envolvente e eficaz. A abordagem de Diversidade, Equidade e Inclusão, por sua vez, garante que os valores de sustentabilidade, responsabilidade social e governança estejam integrados desde o início da jornada dos novos colaboradores.

As competências técnicas e organizacionais foram garantidas nas mais de 140 turmas de formação já criadas e os cursos de formação dos últimos processos seletivos foram remodelados, garantindo um conteúdo atualizado e o desenvolvimento de todos os envolvidos através da troca de experiências e conhecimento entre professores da companhia e os recém-admitidos.

Uma das iniciativas mais significativas deste novo formato de Ambientação foi o “Aulão de Equidade Racial”. Este evento não só proporcionou um letramento essencial sobre questões raciais no país e no mundo do trabalho, mas também ofereceu a todos a oportunidade única de ouvir histórias inspiradoras de empregados pretos e pardos da companhia. A presença de palestrantes externos enriqueceu o debate, trazendo perspectivas variadas e aprofundadas sobre a importância da equidade racial no ambiente corporativo. A troca de experiências e a discussão aberta sobre racismo estrutural e trabalho permitiu uma compreensão mais profunda e empática entre os participantes, reforçando a importância e urgência da diversidade e da pauta antirracista na companhia.



---

Segundo Boehm (2023),

Mesmo com a indicação do crescimento da atividade econômica, o mercado de trabalho continua reproduzindo as desigualdades sociais. Os trabalhadores negros enfrentaram mais dificuldades para conseguir trabalho, para progredir na carreira e entrar nos postos de trabalho formais com melhores salários. E as mulheres negras encaram adversidades ainda maiores do que os homens, por vivenciarem a discriminação por raça e gênero.

E mesmo quando ocupam os mesmos postos, as condições de trabalho impostas aos negros no mercado de trabalho são piores e a ascensão profissional mais difícil. Ainda segundo Boehm (2023), “apenas 2,1% dos trabalhadores negros – homens ou mulheres – estavam em cargos de direção ou gerência. Entre os homens não negros, essa proporção é de 5,5%.”

Urge, pois, como organização, conhecermos e sermos agentes de enfrentamento e transformação dessa realidade injusta. E nada mais significativo do que, já na chegada dos novos empregados na Petrobras esse tema ser trazido à tona e debatido. O compartilhamento de histórias, trajetórias e dificuldades enfrentadas por essa população tem o poder de sensibilizar a todos para que sejam também construtores de práticas que mitiguem a desigualdade no mercado de trabalho com ações concretas e eficazes. O caminho é longo, mas começar bem é fundamental.

Ainda no novo formato de Ambientação, outro evento destacado foi o “Mulheres na Educação”, que homenageou profissionais mulheres que têm contribuído significativamente para a educação corporativa na Universidade Petrobras. Este evento foi permeado por valiosos momentos de reconhecimento e aprendizado, destacando o papel fundamental das mulheres na transformação da educação na companhia. Além disso, abordou temas como “Inovação e Tecnologia na Educação: Contribuições das Mulheres”, ressaltando como as mulheres têm sido pioneiras e agentes de mudança na história da educação. O evento não só celebrou as conquistas das mulheres, mas também inspirou todos os participantes a valorizar e apoiar a diversidade no ambiente de trabalho, sobretudo numa organização que ainda é majoritariamente masculina (83% homens e 17% de mulheres), mas que busca a cada processo seletivo maior equidade de gênero.

Sabemos que as mulheres ainda sofrem enormes desigualdades no mercado de trabalho, com jornadas de trabalho doméstico extensas se somando à jornada de trabalho formal, com salários menores e menos possibilidades de ascensão na carreira (IBGE, 2024). Entendemos ser de suma importância abordar, enquanto organização, a temática da inequidade de gênero nas empresas, no país e no mundo, e engajarmos todos num grande movimento de transformação.

O novo modelo de ambientação também pressupõe um olhar atento para as pessoas LGBTQIA+. Foi oferecida aos recém-admitidos uma sensibilização em Direitos Humanos, com o objetivo de promover discussões e reflexões aprofundadas, mas também de proporcionar um espaço de





escuta ativa, empatia e reconhecimento. A palestra "LGBTQIA+ Caminhos de Conscientização e Respeito" trouxe exemplos reais e impactantes, seguidos por uma mesa redonda em que empregados LGBTQIA+ compartilharam suas trajetórias pessoais e profissionais, suas expectativas e esperanças. Este dia fomentou sobremaneira a importância da diversidade e da inclusão, promovendo a humanização e o respeito à diferença no ambiente corporativo.

Os relatos dos empregados recém-admitidos que passaram por esse novo formato de ambientação corroboram a importância das temáticas trazidas: “A atenção total às pessoas, a questão da diversidade, o respeito e a valorização de cada um são muito importantes para a empresa crescer”, ressaltou um profissional de nível técnico recém-chegado. “Senti que há uma mentalidade mais voltada à questão da igualdade. Não senti distinção de tratamento entre homens e mulheres... isso por si só já é um avanço”, elogiou uma profissional de nível técnico. “Tivemos muitas palestras sobre diversidade e percebemos que a empresa está nessa crescente de dar mais visibilidade e oportunidades para as mulheres. Pretendo me esforçar ao máximo para crescer dentro da empresa”, continuou.

Consoante aos valores da companhia e priorizando o máximo cuidado com as pessoas, foi criado o projeto “Atenção às Pessoas em Formação”, que abrangeu a jornada dos novos empregados de nível técnico admitidos em cursos de formação na Universidade Petrobras, considerando desde a preparação para a ambientação e iniciação nos cursos até a transição para o estágio e/ou alocação em posto de trabalho compatível. Teve como público-alvo as pessoas com deficiência (PCDs) - prevendo a escuta ativa de cada com foco na identificação e resolução das demandas prioritárias-, e também apoio e suporte as pessoas que passam por situações difíceis (adoecimentos, problemas sociofamiliares etc.) ao longo da jornada do curso de formação. O projeto é uma ação contínua desde a chegada do recém-admitido, e só se encerra ao fim da jornada de cada um no curso de formação. Os técnicos em curso de formação que estavam no Rio Grande do Sul no momento da tragédia das enchentes, em abril e maio de 2024, puderam ser socorridos e apoiados pela equipe de suporte do programa de formação. Vide relato de uma profissional de nível técnico recém-admitida:

Foi muito impactante. Tivemos colegas que ficaram ilhados, tiveram que ser resgatados de bote. E a Petrobras realmente fez uma grande força-tarefa para tirar operadores e suas famílias de situações de risco. Depois disso, confirmei que realmente priorizam cuidar dos funcionários. A sensação é de estar fazendo parte de algo que é muito grande, muito importante. É um trabalho de muita responsabilidade com a vida de todos, com a produção de algo que literalmente move o mundo.

O resultado do projeto foi uma experiência de curso de formação mais aberta, adaptada e inclusiva para os trabalhadores PCDs e para todos, e uma melhor adequação de cada um ao posto de trabalho designado ao final da jornada.



---

## 5. CONCLUSÃO

A experiência de um novo formato de ambientação nos mostrou que são fundamentais ações coletivas, sejam as educativas, sejam aquelas de cunho mais reflexivo, como espaço mesmo para o fomento de uma cultura forte e viva, a transmissão e gestão do conhecimento e a própria elaboração psíquica de cada recém-admitido na Petrobras do seu papel na organização. Um longo caminho que é mais bem trilhado quando melhor iniciado, afinal, para transformarmos um espaço de trabalho num lugar melhor importa muito o jeito de chegar até ele: o início da jornada.

Entende-se como relevante a contribuição do exemplo em gestão do conhecimento relatado neste artigo no sentido de fomentar discursos e práticas cada vez mais alinhadas às necessidades da sociedade – e do mundo do trabalho – em transformação, fazendo avançar a cultura ESG no universo das universidades corporativas. Este estudo também pode contribuir com o amadurecimento da área de conhecimento em questão, oferecendo orientação prática para gestores organizacionais que se encontrem em desafios semelhantes.

A metodologia escolhida trouxe limitações ao estudo, já que relata um único formato de ambientação colocado em prática, sem compará-lo com experiências anteriores ou mesmo de outras organizações, o que pode de qualquer modo ser uma alavanca fundamental para futuros estudos comparativos e qualitativos, enriquecendo sobremaneira a temática em foco.

Em tempos de instabilidade generalizada, quando tudo muda muito rapidamente, o trabalho na Petrobras, mesmo para aqueles que estão começando, pode ser o lugar que dá sustentação e segurança, sentimento fundamental para o bem-estar da condição humana e o desenvolvimento de si mesmo como trabalhador e como cidadão.

Transmitir os principais valores organizacionais eficazmente para novos empregados requer um esforço consciente e coordenado. Ao enfrentar esses desafios com estratégias claras e consistentes, a companhia pode garantir que sua cultura seja preservada no que tem de valioso, renovada naquilo que necessita e fortalecida como um todo. E que todas as pessoas da organização consigam se ver, se perceber como parte importante desse enorme emaranhado de vidas que compõem o universo Petrobras.

## 6. REFERÊNCIAS

Aires, R. W. do A., Freire, P. de S., & Souza, J. A. de. (2017). Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura.

Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação: Ambiente Institucional e Organizações,



---

253–276. <https://doi.org/10.18616/pidi12>

Bianchi, E. M. P. G. (2008). Didática e educação corporativa: o desafio empresarial da educação continuada. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 7(1), 73–82.

Boehm, C. (2023, November). Mercado de trabalho reproduz desigualdade racial, aponta Dieese. Agência Brasil.

da Silva, G. de J., Sousa Agostino, Ícaro R., de Oliveira Sousa, S. R., Ronchi, C. C., & Oliveira, R. D. (2017). Educação corporativa: Uma reflexão sobre a absorção, criação, disseminação e retenção de conhecimentos nas organizações. *Espacios*, 38(20).

Dutra, A. Q. N., & Eboli, M. P. (2022). EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E BIBLIOMÉTRICA. XLVI Encontro Da ANPAD -EnANPAD 2022, 16.

Eboli, M. (2016). Educação corporativa nos novos cenários empresariais. *Gv-Executivo*, 15(2), 20–24. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v15n2.2016.65076>

Grossi, M. G. R., Costa, J. W. da, & Souza, C. B. J. (2017). Propostas Pedagógicas no Contexto da Educação Corporativa. *Temas Em Educação*, 25(2), 36–55.

IBGE, I. B. de G. e E. (2024). Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil (3rd Edition). [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf)

Paton, R., Peters, G., & Quintas, P. (2007). Estratégias de educação corporativa: universidades corporativas na prática.

Reis, G. G., Silva, L. M. T. da, & Eboli, M. P. (2010). A Prática Reflexiva E Suas Contribuições Para a Educação Corporativa. *Revista de Gestão*, 17(4), 403–419. <https://doi.org/10.5700/rege406>

Toni, K. C. W. De, & Alvares, L. M. A. de R. (2016). Educação Corporativa na perspectiva da Inteligência Organizacional. *Informação & Informação*, 21(3), 228. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2016v21n3p228>

Vergara, S. C. (2009). Projetos e relatórios de pesquisa em administração (10th ed.). Atlas.

Submissão à SBGC em 27/07/2024

Avaliação (cega) em 28/07/2024

Aprovação em 21/08/2024

---