

Treinamento no Local de Trabalho como prática de Gestão do Conhecimento: protagonismo dos empregados no compartilhamento e na preservação do conhecimento na Petrobras

On-the-Job Training as a Knowledge Management Practice: the proactive role of employees in knowledge sharing and preservation at Petrobras

Andreia Pereira de Souza 

Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: andreasouza@petrobras.com.br

Tayane Cristina Mattera 

Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: tayane@petrobras.com.br

Marcio Luiz da Silveira 

Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: marcio-silveira@petrobras.com.br

Cristina Gomes Palmeira 

Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: cristinapalmeira@petrobras.com.br

Palavras-chave:

Gestão do Conhecimento.
Aprendizagem organizacional.
Treinamento no Local de Trabalho.
Estudo de caso.

Keywords:

Knowledge Management.
Organizational learning.
Workplace Training.
Case study.

Recebido:

21 de agosto de 2026

Aceito para publicação:

21 de setembro de 2026

Publicado:

15 de outubro de 2026

<https://doi.org/10.70369/1a7v7979>



RESUMO

A crescente necessidade de preservar conhecimentos críticos e promover sua transferência entre profissionais tem ampliado a relevância das práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações. Nesse contexto, este estudo analisa o processo de implementação de melhorias na prática corporativa de Treinamento no Local de Trabalho (TLT) da Petrobras, destacando sua contribuição para o compartilhamento e a preservação do conhecimento organizacional, além de fortalecer o protagonismo dos empregados nesse processo. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, de natureza aplicada e caráter descritivo, desenvolvido no âmbito do processo corporativo de gestão do TLT da Companhia. Foi adotada abordagem qualitativa, complementada por dados quantitativos. Os dados foram tratados por meio da triangulação de fontes, o que permitiu avaliar os resultados observados após as melhorias implementadas. Os resultados evidenciaram o registro de 1.642 treinamentos, dos quais 93,5% dos participantes foram considerados aptos ao final do processo. Também foram identificados avanços na qualidade, consistência e rastreabilidade dos registros, além de melhorias no monitoramento e na governança da prática. A análise mostrou que o TLT integra aprendizagem formal e informal, combinando planejamento e prática supervisionada com observação, reflexão, experimentação e feedback. Essa dinâmica favorece a transferência de conhecimentos tácitos, a autorregulação da aprendizagem e o protagonismo compartilhado de instrutores e treinandos, especialmente quando sustentada por condições organizacionais de diálogo e colaboração. Conclui-se que os aprimoramentos implementados fortalecem o TLT como instrumento estratégico de Gestão do Conhecimento, contribuindo para a sustentabilidade do conhecimento organizacional.

ABSTRACT

The growing need to preserve critical knowledge and foster its transfer among professionals has heightened the importance of Knowledge Management practices within organizations. In this context, this study analyzes the process of implementing improvements to Petrobras's corporate On-the-Job Training (OJT) practice, highlighting its contribution to the sharing and preservation of organizational knowledge, as well as to empowering employees to take an active role in this process. The research is a descriptive, applied case study conducted within the framework of the company's corporate OJT management process. A qualitative approach was adopted, complemented by quantitative data. Data were analyzed using source triangulation, enabling an assessment of the results observed after the improvements were implemented. The results showed that 1,642 training sessions were recorded, with 93.5% of trainees deemed competent

upon completion of the process. Improvements were also observed regarding the quality, consistency, and traceability of records, as well as the monitoring and governance of the practice. The analysis also showed that OJT integrates formal and informal learning by combining planning and supervised practice with observation, reflection, experimentation, and feedback. This dynamic supports the transfer of tacit knowledge, self-regulated learning, and the shared agency of instructors and trainees, particularly when supported by organizational conditions that foster dialogue and collaboration. The study concludes that the implemented enhancements strengthen OJT as a strategic Knowledge Management tool, contributing to the sustainability of organizational knowledge.

1 INTRODUÇÃO

A preservação do conhecimento crítico e o desenvolvimento contínuo de competências constituem desafios estratégicos para organizações inseridas em ambientes operacionais complexos e altamente regulados. Em setores como óleo, gás e energia, a execução segura e eficiente das atividades depende tanto da disponibilidade de recursos tecnológicos quanto da capacidade de mobilizar conhecimentos técnicos especializados, muitos deles construídos ao longo da experiência prática dos trabalhadores (Probst; Raub; Romhardt, 2002).

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) desempenha papel fundamental ao estruturar mecanismos voltados à criação, ao compartilhamento, à retenção e à aplicação do conhecimento organizacional (Probst; Raub; Romhardt, 2002). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), parte significativa do conhecimento organizacional possui natureza tácita, estando incorporada às experiências, percepções e práticas dos indivíduos, o que torna sua transferência e preservação um desafio para as organizações.

Em cenários marcados por movimentação de pessoal, aposentadorias e renovação da força de trabalho, a capacidade de reter e transferir conhecimentos críticos torna-se essencial para a continuidade operacional e para a manutenção de competências estratégicas (Argote, 2013). Nesse cenário, os empregados assumem papel protagonista nos processos de compartilhamento do conhecimento, atuando como agentes de aprendizagem e multiplicadores de saberes. A valorização dessa atuação contribui para ampliar a circulação do conhecimento crítico e fortalecer a aprendizagem organizacional.

Entre as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas à aprendizagem e à transferência de conhecimentos, o Treinamento no Local de Trabalho (TLT) destaca-se por possibilitar o desenvolvimento de competências diretamente no contexto em que as atividades são realizadas. Diferentemente dos modelos tradicionais de capacitação, o TLT favorece a articulação entre conhecimento e aplicação prática, contribuindo para o desenvolvimento de competências e para a aprendizagem no ambiente organizacional (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Chiavenato, 2016).

A aplicação dos conhecimentos adquiridos no trabalho relaciona-se aos processos de transferência do treinamento, que podem ser potencializados pelas condições e pelo suporte oferecidos pelo contexto organizacional (Abbad; Sallorenzo, 2001). Essa abordagem apresenta alinhamento com os princípios do *Training Within Industry* (TWI), metodologia desenvolvida para capacitar trabalhadores no próprio ambiente de trabalho, com ênfase na padronização de procedimentos e na aprendizagem prática (Dinero, 2005).

A contribuição do TLT para o desenvolvimento organizacional também encontra respaldo nas teorias de aprendizagem e gestão do conhecimento. A teoria da aprendizagem experiencial proposta por Kolb (1984) destaca que a construção do conhecimento ocorre a partir da transformação da experiência em aprendizagem. Complementarmente, Argote (2013) ressalta que a capacidade organizacional de criar, reter e transferir conhecimento constitui um importante diferencial competitivo. Sob essa perspectiva, o TLT configura-se como prática de desenvolvimento de competências e de aplicação do conhecimento no próprio contexto de trabalho. Ao articular aprendizagem e atividade profissional, o TLT pode favorecer a disseminação e a continuidade dos conhecimentos necessários à realização das atividades organizacionais (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Abbad; Sallorenzo, 2001).

No contexto da Petrobras, o Treinamento no Local de Trabalho integra as práticas corporativas de Gestão do Conhecimento, atuando como mecanismo de desenvolvimento de competências, compartilhamento de experiências e preservação de conhecimentos críticos para o negócio (Petrobras, 2026). Embora a prática estivesse consolidada como instrumento de preparação profissional e suporte às atividades operacionais, a evolução das demandas organizacionais evidenciou oportunidades de aprimoramento relacionadas à qualidade dos registros, à padronização das informações, à rastreabilidade das evidências de aprendizagem e ao monitoramento corporativo dos treinamentos.

Diante dessa necessidade, foi conduzido um processo estruturado de revisão e modernização dos instrumentos de gestão do TLT, contemplando a atualização do padrão corporativo, a análise e o aprimoramento do formulário de registro dos treinamentos, anteriormente utilizado em Excel e posteriormente implementado em sistema corporativo, a elaboração de materiais orientativos e a implementação de mecanismos de monitoramento e acompanhamento da prática.

Esse processo encontra alinhamento com as diretrizes da ABNT NBR ISO 30401:2018, que estabelece requisitos para sistemas de gestão do conhecimento, destacando a importância da aprendizagem organizacional, da retenção do conhecimento e da geração de valor por meio de processos estruturados de gestão (ABNT, 2018).

Assim, este artigo tem como objetivo apresentar o processo de implementação de melhorias na prática de Treinamento no Local de Trabalho na Petrobras, analisando as ações desenvolvidas, os resultados observados e suas contribuições para o compartilhamento do conhecimento, o protagonismo dos empregados na transferência de saberes e a governança organizacional. Dessa forma, questiona-se: em que medida as melhorias implementadas no TLT contribuíram para ampliar o compartilhamento do conhecimento, fortalecer o protagonismo dos empregados na transferência de saberes e promover a preservação do conhecimento organizacional na Petrobras?

2 OBJETIVO

Analisar o processo de implementação de melhorias na prática corporativa de Treinamento no Local de Trabalho (TLT) da Petrobras, avaliando suas contribuições para o compartilhamento do conhecimento, o fortalecimento do protagonismo dos empregados na transferência de saberes e a preservação do conhecimento organizacional.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento constituem processos contínuos de aquisição, integração, disseminação e aplicação de saberes, habilidades e atitudes necessários ao desempenho profissional e ao alcance dos objetivos organizacionais. Em organizações caracterizadas por rápidas transformações tecnológicas e elevada complexidade operacional, o treinamento assume papel estratégico ao contribuir para o desenvolvimento de competências, a aprendizagem organizacional e a aplicação dos conhecimentos no contexto de trabalho (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Chiavenato, 2016).

Entre as diferentes modalidades de capacitação, destaca-se o treinamento realizado no ambiente de trabalho, por possibilitar a aprendizagem articulada às situações e atividades reais desempenhadas pelos trabalhadores. Essa modalidade favorece a aplicação dos conhecimentos e habilidades no contexto profissional, contribuindo para sua transferência para o trabalho (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006; Abbad; Sallorenzo, 2001). A transferência do treinamento é influenciada, entre outros fatores, pelas condições e pelo suporte oferecidos pelo contexto organizacional, que podem potencializar a aplicação dos conhecimentos adquiridos (Abbad; Sallorenzo, 2001).

Historicamente, essa concepção aproxima-se dos princípios do *Training Within Industry* (TWI), metodologia desenvolvida para acelerar a formação de trabalhadores por meio da padronização das instruções de trabalho, demonstração prática e acompanhamento sistemático da aprendizagem (Dinero, 2005).

A aprendizagem no contexto laboral encontra fundamentação na teoria da aprendizagem experiencial proposta por Kolb (1984), segundo a qual o conhecimento é construído pela

transformação da experiência. Nesse modelo, a aprendizagem ocorre em um ciclo contínuo que envolve experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. A articulação entre prática, reflexão e feedback favorece a consolidação e amplia a capacidade de aplicação dos conhecimentos em diferentes contextos profissionais.

Estudos recentes caracterizam a aprendizagem informal no trabalho como um processo iniciado pelo próprio trabalhador, integrado à prática e desenvolvido fora de programas formais, embora possa complementar ações estruturadas de capacitação. Entre seus comportamentos recorrentes estão a reflexão sobre a experiência, a busca de feedback, a atualização profissional e o compartilhamento de conhecimentos. Revisão sistemática de 39 estudos demonstrou que seus resultados abrangem mudanças em conhecimentos, habilidades e atitudes, desempenho profissional e condições para o desenvolvimento futuro (Smet; Grosemans; De Cuyper; Kyndt, 2022). Evidências empíricas também indicam que reflexão, busca de feedback, atualização e compartilhamento de saberes se relacionam fortemente às estratégias metacognitivas de monitoramento e regulação da aprendizagem, reforçando o papel ativo do empregado na condução de seu desenvolvimento (Kittel; Seufert, 2023).

No contexto do TLT, essa literatura permite compreender que a aprendizagem no trabalho não se restringe à instrução formal: ela também se realiza nas interações entre instrutor e treinando, na observação de práticas, na experimentação supervisionada, no feedback e na reflexão sobre problemas reais. A articulação entre estrutura formal e aprendizagem informal amplia as oportunidades de transferência de conhecimentos tácitos e de construção de soluções contextualizadas. Em ambientes complexos, recomenda-se que as organizações sustentem culturas de colaboração e interação entre áreas de especialidade, criando condições para reflexão conjunta, experimentação e aprendizagem rápida com a prática (Lokhtina; Faller, 2024).

A efetividade das ações de capacitação também depende da avaliação sistemática de seus resultados. Nesse sentido, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016) propõem um modelo composto por quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados, amplamente utilizado para verificar a efetividade dos programas de desenvolvimento de pessoas. Embora o presente estudo não tenha como foco a avaliação da aprendizagem individual, os princípios desse modelo reforçam a importância do monitoramento contínuo das práticas como instrumento de aperfeiçoamento organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é produzido a partir da interação contínua entre saberes tácitos e explícitos, sendo a socialização uma das principais formas de transferência dos conhecimentos incorporados à experiência dos trabalhadores.

Complementarmente, Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam que a gestão do conhecimento compreende processos estruturados voltados à identificação, criação, compartilhamento, utilização e preservação do conhecimento crítico para a organização. Nesse caso, o treinamento em serviço favorece a circulação de saberes entre profissionais experientes e novos empregados, contribuindo para a continuidade operacional e para a mitigação dos riscos associados à perda de conhecimentos críticos.

De acordo com Argote (2013), o conhecimento organizacional é desenvolvido, retido e transferido por meio de processos que ocorrem entre indivíduos, grupos e organizações. Nessa circunstância, práticas estruturadas de aprendizagem no trabalho podem favorecer a retenção e a transferência de conhecimentos, contribuindo para reduzir os riscos de perda de conhecimento associados às aposentadorias e à renovação da força de trabalho. Essa perspectiva está alinhada aos princípios da ABNT NBR ISO 30401:2018, que orienta as organizações na implementação de sistemas de gestão do conhecimento voltados à criação, manutenção, compartilhamento, transferência e aplicação do conhecimento para geração de valor (ABNT, 2018).

Realizado diretamente no ambiente de trabalho, o TLT promove aprendizagem prática e contextualizada por meio da interação entre instrutor e treinando, valorizando o protagonismo dos empregados mais experientes na disseminação de conhecimentos, experiências e boas práticas. Essa dinâmica favorece a aplicação imediata dos saberes e a transferência de competências profissionais. A complexidade das atividades, a carga horária e os objetivos de aprendizagem são definidos conforme as necessidades operacionais e as competências requeridas para o desempenho das funções (Petrobras, 2026).

As melhorias implementadas estão alinhadas às diretrizes da ABNT NBR ISO 30401:2018, que estabelece requisitos para sistemas de gestão do conhecimento e enfatiza a importância da aprendizagem organizacional, da retenção do conhecimento e da geração de valor por meio de processos estruturados de gestão (ABNT, 2018).

4 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza aplicada, pois busca o aperfeiçoamento de práticas organizacionais, contribuindo diretamente para a melhoria do processo corporativo de Treinamento no Local de Trabalho (TLT) da Petrobras (Gil, 2019).

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi conduzida por meio de estudo de caso realizado no contexto da Petrobras. Segundo Yin (2016), o estudo de caso é apropriado para investigar fenômenos contemporâneos inseridos em seus contextos reais, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Nesse sentido,

o estudo concentra-se na evolução da prática corporativa de TLT e nos resultados decorrentes das ações de aprimoramento implementadas.

Em relação aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo, pois busca registrar, sistematizar e analisar as ações desenvolvidas para o aperfeiçoamento da prática, bem como os resultados observados em sua aplicação. A abordagem adotada é qualitativa, complementada pela utilização de dados quantitativos, permitindo uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado.

A unidade de análise corresponde ao processo corporativo de gestão do TLT da Petrobras. Foram examinados os dados registrados no formulário corporativo de TLT disponibilizado pela TIC da Companhia em agosto de 2024, incluindo registros retroativos de treinamentos realizados entre 2016 e agosto de 2026. Também foram consideradas as avaliações realizadas por instrutores e treinandos, além de informações relacionadas ao acompanhamento, saneamento e gestão da prática.

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes documentais e registros corporativos, buscando obter diferentes perspectivas sobre o processo estudado. A análise documental foi adotada por possibilitar o exame crítico e sistemático dos documentos, considerando seu contexto de produção, autoria, natureza, confiabilidade e conceitos-chave (Cellard, 2008). Foram utilizados os registros do formulário eletrônico de TLT disponível na Solução Integrada de Recursos Humanos (relatórios corporativos), relatórios de saneamentos realizados, registros de atendimento e tratamento de inconsistências da plataforma ServiceNow. Essas fontes forneceram informações sobre a execução dos treinamentos, os resultados das avaliações, a qualidade dos registros e os principais desafios identificados durante a operacionalização da prática.

Os dados quantitativos foram analisados a partir dos registros corporativos referentes à quantidade de treinamentos realizados e às avaliações registradas por instrutores e treinandos. Os dados qualitativos foram examinados por meio de análise documental dos registros corporativos e das evidências produzidas ao longo da gestão da prática, buscando identificar aspectos relacionados à governança, ao monitoramento, à padronização dos processos e às contribuições do TLT para o compartilhamento, a transferência e a preservação do conhecimento organizacional.

A utilização de múltiplas fontes de evidência possibilitou a triangulação dos dados, contribuindo para o aumento da consistência, da confiabilidade e da robustez das análises realizadas (Denzin, 1978; Yin, 2016). Documentos institucionais foram consultados para compreensão do contexto organizacional e das ações de aprimoramento implementadas.

Por fim, a interpretação dos resultados foi realizada à luz dos referenciais teóricos da Gestão do Conhecimento, permitindo compreender de que forma a evolução da prática de TLT contribui para a criação, o compartilhamento, a retenção e a aplicação do conhecimento no contexto organizacional da Petrobras.

5 RESULTADOS

O processo de implementação de melhorias no TLT promoveu avanços significativos tanto na operacionalização da prática quanto nos mecanismos de governança responsáveis por sua gestão e monitoramento.

Entre agosto de 2024, quando o formulário foi disponibilizado em produção pela TIC da Companhia, e agosto de 2026, foram registrados 1.642 TLTs no SIRH, incluindo registros retroativos que abrangem o período de 2016 a 2026. O volume evidencia a ampla utilização da prática pelas áreas e sua relevância para o desenvolvimento profissional, o compartilhamento de conhecimentos e a continuidade operacional.

A distribuição dos resultados das avaliações realizadas pelos instrutores revelou que 1.536 treinandos (93,5%) foram considerados aptos ao término dos treinamentos. Apenas 14 participantes (0,9%) foram classificados como não aptos, enquanto 92 registros (5,6%) encontravam-se em andamento quando os dados foram extraídos.

O elevado percentual de aptidão indica avaliação positiva dos treinandos em relação à aprendizagem prática e ao desenvolvimento dos conhecimentos necessários à execução das atividades. Os resultados demonstram que a metodologia utilizada pelo TLT foi bem recebida, favorecendo a aquisição, a aplicação e a transferência dos conhecimentos desenvolvidos durante o processo de treinamento.

Além dos resultados diretamente associados à formação dos treinandos, observou-se evolução relevante nos aspectos relacionados à governança da prática. A reformulação do formulário eletrônico permitiu maior padronização dos registros por meio da inclusão de campos estruturados e informações obrigatórias, reduzindo ambiguidades no preenchimento e aumentando a qualidade dos dados registrados.

A implantação de rotinas permanentes de monitoramento também contribuiu para a melhoria da consistência das informações. O acompanhamento de registros incompletos, inconsistências e pendências passou a ser realizado por meio de relatórios e do próprio formulário no SIRH. Instrutores são contatados por e-mail ou Teams para saneamento das pendências identificadas.

Outro resultado importante foi o aumento da rastreabilidade dos treinamentos realizados. A disponibilidade de informações mais completas e padronizadas ampliou a capacidade de acompanhamento, permitindo identificar áreas com maior utilização da prática, monitorar a evolução dos treinamentos e apoiar processos relacionados ao desenvolvimento dos empregados.

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento, os resultados evidenciam avanço na capacidade organizacional de registrar e preservar evidências da transferência de conhecimento realizada durante o processo de treinamento. A formalização dos registros reduz a dependência de mecanismos informais de compartilhamento e fortalece a memória organizacional, contribuindo para a retenção de conhecimentos críticos.

Ao atuar como instrutores do TLT, os profissionais mais experientes passaram a contar com instrumentos mais estruturados para planejar, registrar e acompanhar as atividades de treinamento, fortalecendo sua atuação como agentes de compartilhamento de saberes e disseminação de boas práticas organizacionais.

Observou-se também que a maior padronização do processo favoreceu a formalização das interações de aprendizagem realizadas no ambiente de trabalho, proporcionando melhores condições para a transferência de conhecimentos técnicos, operacionais e experienciais entre empregados. Dessa forma, o TLT, além de contribuir para o desenvolvimento individual dos treinandos, potencializa a circulação, retenção e preservação de conhecimentos críticos necessários à continuidade das operações da Companhia.

Adicionalmente, a disponibilização de manuais, vídeos instrucionais e artigos de conhecimento ampliou o suporte aos usuários da prática, minimizando dúvidas operacionais e promovendo maior alinhamento quanto aos procedimentos de registro e acompanhamento dos treinamentos.

Os resultados observados indicam que as melhorias implementadas produziram benefícios em três dimensões complementares: na dimensão operacional, verificou-se maior facilidade na realização dos registros e no acompanhamento dos treinamentos, tornando o processo mais ágil e padronizado; na dimensão gerencial, observou-se o aumento da confiabilidade das informações registradas, ampliando a capacidade de monitoramento, controle e geração de informações para apoio à tomada de decisão; e na dimensão estratégica, as ações contribuíram para ampliar o compartilhamento do conhecimento, fortalecer a transferência e a preservação de conhecimentos críticos e valorizar o protagonismo dos empregados na disseminação de conhecimentos essenciais ao negócio, reforçando o papel do TLT como prática de Gestão do Conhecimento e de sustentação da continuidade operacional.

Dessa forma, as melhorias implementadas no TLT demonstraram que investimentos em governança, padronização de processos e qualidade da informação podem potencializar significativamente os resultados de práticas de Gestão do Conhecimento, ampliando o compartilhamento de saberes, valorizando o protagonismo dos empregados na transferência de experiências e contribuindo para a aprendizagem organizacional, a retenção de conhecimentos críticos e a sustentabilidade do conhecimento corporativo.

6 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos evidenciam que as melhorias implementadas na prática de TLT produziram impactos que vão além da atualização de procedimentos e instrumentos de registro, contribuindo para o fortalecimento da aprendizagem organizacional, da Gestão do Conhecimento e da governança corporativa. As ações desenvolvidas, além de favorecer a execução dos treinamentos, atuaram na melhoria da qualidade das informações geradas, ampliando a capacidade institucional de acompanhar, avaliar e aperfeiçoar continuamente essa prática.

Sob a perspectiva da aprendizagem organizacional, os resultados corroboram a literatura que reconhece o treinamento realizado no ambiente de trabalho como estratégia capaz de aproximar a aprendizagem das demandas reais da organização. Conforme destacam Abbad, Mourão, Meneses, Zerbini, Borges-Andrade e Vilas-Boas (2012) e Chiavenato (2016), a efetividade das ações de desenvolvimento tende a ser ampliada quando os processos de aprendizagem estão diretamente relacionados às atividades desempenhadas pelos trabalhadores, favorecendo a aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos. Nesse sentido, a elevada proporção de treinandos considerados aptos indica que a aprendizagem ocorreu de forma contextualizada e alinhada às competências necessárias ao desempenho das atividades profissionais.

Essa interpretação encontra respaldo na teoria da aprendizagem experiencial proposta por Kolb (1984), segundo a qual o conhecimento é construído a partir da transformação da experiência em aprendizagem. A realização do treinamento diretamente no ambiente de trabalho, associada ao acompanhamento do instrutor, à prática supervisionada e ao fornecimento de feedback, possibilita que o treinando percorra sucessivos ciclos de experimentação e reflexão, favorecendo a consolidação da aprendizagem e sua incorporação ao cotidiano profissional.

Os achados reforçam que o TLT articula estrutura formal e aprendizagem informal, combinando planejamento, prática supervisionada e registro com observação, reflexão, experimentação e feedback. Essa dinâmica favorece a transferência de conhecimentos tácitos e evidencia o protagonismo corresponsável de instrutores e treinandos na autorregulação,

aplicação e compartilhamento do conhecimento (Smet; Grosemans; De Cuyper; Kyndt, 2022; Kittel; Seufert, 2023). Em ambientes operacionais complexos, sua efetividade também depende de condições organizacionais que estimulem diálogo, colaboração entre especialidades, feedback qualificado e aprendizagem conjunta diante de problemas reais (Lokhtina; Faller, 2024).

Os resultados obtidos reforçam ainda o papel do TLT como instrumento de compartilhamento e transferência do conhecimento organizacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), parcela significativa do conhecimento existente nas organizações possui natureza tácita, estando incorporada à experiência dos trabalhadores e sendo transmitida principalmente por meio da interação entre indivíduos. O treinamento realizado durante a execução das atividades cria condições favoráveis para que esse conhecimento seja compartilhado de forma estruturada, permitindo que práticas, técnicas e experiências acumuladas sejam gradualmente internalizadas pelos treinandos e incorporadas ao desempenho profissional.

Nesse processo, merece destaque o protagonismo exercido pelos empregados mais experientes, que atuam como instrutores e facilitadores da aprendizagem no ambiente de trabalho. Ao compartilhar saberes, experiências e boas práticas construídas ao longo de sua trajetória profissional, esses trabalhadores assumem papel ativo na disseminação do conhecimento organizacional. As melhorias implementadas no TLT contribuíram para conferir maior visibilidade e estrutura a essa atuação, favorecendo a formalização da transferência de conhecimentos e ampliando a participação dos empregados nos processos de aprendizagem, compartilhamento e preservação do conhecimento corporativo.

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento, as melhorias implementadas fortalecem diferentes processos descritos por Probst, Raub e Romhardt (2002), especialmente aqueles relacionados à identificação, ao compartilhamento, à retenção e à utilização do conhecimento organizacional. A padronização dos registros, a qualificação das informações coletadas e a ampliação da rastreabilidade dos treinamentos aumentam a capacidade da organização de preservar conhecimentos críticos, reduzindo riscos associados à perda de expertise decorrente da movimentação de pessoal, aposentadorias ou substituição de profissionais.

Essa perspectiva também se alinha a Argote (2013), que destaca a criação, a transferência e a retenção do conhecimento como processos fundamentais para a continuidade organizacional. Nesse sentido, o registro e o acompanhamento dos treinamentos contribuem para sua preservação e disseminação ao longo do tempo. Com isso, a organização fortalece sua capacidade de preservar conhecimentos estratégicos e ampliar sua disponibilidade para futuras gerações de trabalhadores.

Observa-se convergência entre as ações implementadas e os princípios estabelecidos pela ABNT NBR ISO 30401:2018, que recomenda a adoção de processos sistemáticos para criação, compartilhamento, retenção, aplicação e melhoria contínua do conhecimento organizacional. Mais do que registrar treinamentos realizados, a prática passa a produzir informações qualificadas capazes de apoiar a tomada de decisão, a identificação de necessidades de desenvolvimento e a preservação de conhecimentos críticos para a continuidade das operações da Petrobras.

Além disso, a estrutura metodológica do TLT apresenta alinhamento com os princípios do *Training Within Industry* descritos por Dinero (2005), especialmente no que se refere à preparação do treinamento, demonstração das atividades, execução supervisionada e verificação da aprendizagem. Embora desenvolvida em contexto distinto, essa abordagem evidencia que metodologias estruturadas de treinamento no ambiente de trabalho permanecem relevantes para organizações que dependem da rápida transferência de conhecimentos especializados, da disseminação das melhores práticas e da padronização das atividades operacionais.

Apesar dos avanços, este estudo apresenta limitações. A análise foi desenvolvida com base em dados institucionais referentes a um único ciclo de implementação da prática, não contemplando a avaliação longitudinal dos impactos sobre o desempenho operacional ou a retenção do conhecimento em longo prazo.

Estudos futuros poderão incorporar essas variáveis, bem como modelos consolidados de avaliação de treinamento, como os propostos por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016), ampliando a compreensão dos efeitos do TLT sobre os resultados organizacionais. Adicionalmente, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que permitam avaliar a sustentabilidade dos resultados ao longo do tempo, bem como investigações comparativas entre diferentes unidades organizacionais e contextos operacionais.

De forma geral, os achados evidenciam que o fortalecimento da governança, da padronização dos processos e da qualidade dos registros potencializa os resultados do TLT, ampliando sua contribuição para além do desenvolvimento individual. Nesse cenário, o TLT consolida-se como prática estratégica de Gestão do Conhecimento, capaz de integrar aprendizagem experiencial, compartilhamento de conhecimentos tácitos, protagonismo dos empregados, transferência de saberes e retenção de conhecimentos críticos, contribuindo para a continuidade operacional, a sustentabilidade organizacional e a criação de valor para a Petrobras.

7 DECLARAÇÃO DE CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

Conceituação (Conceptualization) - Andreia Pereira de Souza

Curadoria de Dados (Data Curation) - Não se aplica

Análise Formal (Formal Analysis) - Tayane Cristina Mattera Souza

Obtenção de Financiamento (Funding Acquisition) - Não se aplica

Investigação (Investigation) - Não se aplica

Metodologia (Methodology) - Andreia Pereira de Souza

Administração do Projeto (Project Administration) - Andreia Pereira de Souza

Recursos (Resources) - Não se aplica

Software (Software) - Não se aplica

Supervisão (Supervision) - Não se aplica

Validação (Validation) - Tayane Cristina Mattera Souza

Visualização (Visualization) - Não se aplica

Redação - Rascunho Original (Writing - Original Draft) - Andreia Pereira de Souza, Tayane Cristina Mattera Souza, Marcio Luiz da Silveira e Cristina Gomes Palmeira Guimarães

Redação - Revisão e Edição (Writing - Review & Editing) - Andreia Pereira de Souza

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; SALLORENZO, Lucia Helena. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45, 2001. Disponível em: <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n2p33a45.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2026.

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; VILAS-BOAS, Renata (org.). **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ARGOTE, Linda. **Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge**. 2. ed. New York: Springer, 2013.

ABNT. **ABNT NBR ISO 30401: 2018: sistemas de gestão do conhecimento: requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CELLARD, André. A análise documental. *In*: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. ed. Barueri: Manole, 2016.

DENZIN, Norman K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

DINERO, Donald A. **Training within industry: the foundation of lean**. Portland: Productivity Press, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KIRKPATRICK, James D.; KIRKPATRICK, Wendy Kayser. **Kirkpatrick's four levels of training evaluation**. Alexandria: ATD Press, 2016.

KITTEL, Anne Frieda Doris; SEUFERT, Tina. It's all metacognitive: the relationship between informal learning and self-regulated learning in the workplace. **PLOS ONE**, [s. l.], v. 18, n. 5, e0286065, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286065>. Acesso em: 21 ago. 2026.

KOLB, David A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

LOKHTINA, Irina A.; FALLER, Pierre. Rethinking informal workplace learning in times of complexity. **Journal of Workplace Learning**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 428-442, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2023-0181>. Acesso em: 21 ago. 2026.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETROBRAS. **PE-1PBR-00501: gerir treinamento no local de trabalho**. Versão 07.01. Rio de Janeiro: Petrobras, 2026.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SMET, Katrien; GROSEMANS, Ilke; DE CUYPER, Nele; KYNDT, Eva. Outcomes of informal work-related learning behaviours: a systematic literature review. **Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 7, n. 1, art. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.16993/sjwop.151>. Acesso em: 21 ago. 2026.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.