Revista Técnica da Universidade Petrobras

Gestão da autoria e preservação do conhecimento na Petrobras

Management of authorship and knowledge preservation at Petrobras

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

Andreia Pereira de Souza
Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: andreiasouza@petrobras.com.br

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

Arturo Cavalcanti Catunda
Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: acatunda@petrobras.com.br

Palavras-chave:
Gestão do conhecimento.
Autoria.
Capital intelectual.
Preservação do conhecimento.
Biblioteca digital.

Keywords:
Knowledge management.
Authorship.
Intellectual capital.
Knowledge preservation.
Digital library.

Recebido:
28 de agosto de 2026
Aceito para publicação:
12 de novembro de 2026
Publicado:
16 de novembro de 2026
https://doi.org/10.70369/et6rwc22

CC BY

RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral analisar de que modo a Prática de Autoria da Petrobras contribui, no contexto estudado, para a gestão do conhecimento, a preservação da memória organizacional e a valorização do capital intelectual corporativo. Especificamente, busca caracterizar seus conceitos, escopo, tipologia de obras e fluxo operacional; examinar sua aderência às etapas de criação, codificação, disseminação e retenção do conhecimento; analisar suas contribuições potenciais para os capitais humano, estrutural e relacional; e identificar desafios, condições de efetividade e oportunidades de evolução. Adotou-se abordagem qualitativa e descritiva, com estudo de caso único, pesquisa bibliográfica e documental e análise temática interpretativa. As fontes abrangeram referenciais teóricos, orientações corporativas, fluxos de registro e informações sobre a articulação entre a Biblioteca Digital, a base bibliográfica corporativa, o Oráculo e a Solução Integrada de Recursos Humanos (SIRH). A análise considerou a distinção entre conhecimentos tácito e explícito e as dimensões humana, estrutural e relacional do capital intelectual, destacando que a prática organiza e preserva conteúdos previamente explicitados, sem pressupor a codificação integral da experiência individual. Os resultados mostram que os objetivos foram atingidos no alcance analítico definido pela metodologia: a prática foi caracterizada em seus componentes e etapas operacionais; apresentou aderência ao ciclo de gestão do conhecimento; foi relacionada à valorização dos capitais humano, estrutural e relacional; e teve seus principais desafios e oportunidades identificados. Conclui-se que a Prática de Autoria constitui mecanismo institucional coerente com uma estratégia de institucionalização do conhecimento, ao articular reconhecimento, catalogação, registro e disponibilização da produção intelectual e favorecer sua transformação em ativo localizável, preservável e reutilizável. Nesse processo, a base bibliográfica corporativa e o Oráculo apoiam a preservação, a rastreabilidade e a recuperação da memória técnica e científica. Seus benefícios potenciais, contudo, dependem da integração entre sistemas e processos, da qualidade dos metadados, da padronização, da governança e da participação dos empregados. Por se tratar de caso único baseado predominantemente em fontes bibliográficas e documentais, os achados possuem alcance analítico e contextual; não permitem generalização estatística nem mensuração da efetividade operacional ou da magnitude dos impactos organizacionais, que deverão ser examinadas em estudos empíricos complementares.

ABSTRACT

This article aims to analyze how Petrobras' Authorship Practice contributes, within the context studied, to knowledge management, the preservation of organizational memory, and the enhancement of corporate intellectual capital. Specifically, it seeks to characterize the practice's concepts, scope, types of eligible works, and operational workflow; examine its alignment with knowledge creation, codification, dissemination, and retention; analyze its potential contributions to human, structural, and relational capital; and identify challenges, conditions for effectiveness, and opportunities for improvement. A qualitative, descriptive, single-case study design was adopted, supported by bibliographic and documentary research and interpretive

thematic analysis. The sources included theoretical references, corporate guidelines, registration workflows, and information on the articulation among the Digital Library, the corporate bibliographic database, Oráculo, and the Integrated Human Resources Solution (SIRH). The analysis considered the distinction between tacit and explicit knowledge and the human, structural, and relational dimensions of intellectual capital, emphasizing that the practice organizes and preserves previously explicit content without assuming the complete codification of individual experience. The findings show that the objectives were achieved within the analytical scope defined by the methodology: the practice was characterized in terms of its components and operational stages; demonstrated alignment with the knowledge management cycle; was associated with the enhancement of human, structural, and relational capital; and had its main challenges and opportunities identified. The study concludes that the Authorship Practice is an institutional mechanism consistent with a knowledge institutionalization strategy because it articulates recognition, cataloging, corporate registration, and access to intellectual outputs, thereby supporting their transformation into findable, preservable, and reusable assets. In this process, the corporate bibliographic database and Oráculo support the preservation, traceability, and retrieval of technical and scientific memory. Its potential benefits, however, depend on systems and process integration, metadata quality, standardization, governance, and employee participation. Because this is a single case based predominantly on bibliographic and documentary sources, the findings have analytical and contextual scope; they do not support statistical generalization or measurement of operational effectiveness or the magnitude of organizational impacts, which should be examined through complementary empirical studies.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento constitui fator relevante para a competitividade e a sustentabilidade de organizações de grande porte, especialmente em setores intensivos em tecnologia e conhecimento, como o de energia. Nessas organizações, o conhecimento é reconhecido como recurso estratégico para a geração de valor, inovação e apoio à tomada de decisão (Choo, 2006; Davenport; Prusak, 2000; Vassi; Valentim, 2025). Nesse contexto, a Petrobras reconhece a necessidade de manter mecanismos institucionais para identificar, registrar, preservar e disseminar sua produção intelectual.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento organizacional é criado pela interação contínua entre saberes tácitos e explícitos. A incorporação de parte desse conhecimento aos ativos organizacionais requer práticas que favoreçam sua explicitação, registro e circulação, sem pressupor que toda experiência individual possa ser integralmente codificada. Complementarmente, Probst, Raub e Romhardt (2000) destacam que a gestão do conhecimento envolve processos de identificação, desenvolvimento, compartilhamento e retenção, permitindo sua utilização em benefício da organização.

A literatura também enfatiza a relevância da memória organizacional como mecanismo de preservação do conhecimento acumulado ao longo do tempo. Os autores apontam que informações e experiências organizacionais podem ser armazenadas em diferentes repositórios e recuperadas para apoiar ações e decisões futuras (Damian, 2024; Walsh; Ungson, 1991; Laviniki *et al.*, 2025).

Nesse sentido, a Prática de Autoria representa um mecanismo institucional voltado ao reconhecimento dos autores e ao registro de produções intelectuais com pertinência corporativa, podendo contribuir para a criação, disseminação e retenção do conhecimento. Além disso, a formalização e a disponibilização dessas produções fortalecem o capital intelectual da organização, entendido como o conjunto de ativos intangíveis relacionados ao conhecimento e capaz de gerar valor organizacional (Abdallah *et al*., 2025; Stewart, 1997; Sveiby, 1997).

Embora a Petrobras disponha de mecanismos institucionais de registro e reconhecimento da produção intelectual, não está suficientemente sistematizado, à luz da literatura de gestão do conhecimento e capital intelectual, de que maneira a Prática de Autoria se relaciona aos processos de preservação, disseminação e retenção do conhecimento organizacional.

Este artigo examina a Prática de Autoria da Petrobras à luz de conceitos de gestão do conhecimento, capital intelectual e preservação de ativos informacionais. A análise busca compreender suas contribuições potenciais para o ciclo de gestão do conhecimento e para a valorização do capital intelectual, observados os limites do estudo de caso documental.

2 OBJETIVOS

Objetivo geral: Analisar de que modo a Prática de Autoria da Petrobras tem o potencial de contribuir, no contexto estudado, para a gestão do conhecimento, a preservação da memória organizacional e a valorização do capital intelectual corporativo.

Objetivos específicos: Para alcançar o objetivo geral, pretende-se: a) caracterizar a Prática de Autoria, seus conceitos, escopo, tipologia de obras e fluxo operacional; b) examinar sua aderência epistemológica às etapas de criação, codificação, disseminação e retenção do conhecimento; c) analisar as suas potenciais contribuições para os capitais humano, estrutural e relacional; e d) identificar desafios, condições de efetividade e oportunidades de evolução da prática.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Metodologia

A pesquisa adota abordagem qualitativa e finalidade descritiva, com delineamento de estudo de caso único. Esse delineamento mostra-se pertinente à análise aprofundada de um fenômeno contemporâneo em seu contexto organizacional real, sobretudo quando fenômeno e contexto estão estreitamente relacionados (Yin, 2018). O caso selecionado foi a Prática de Autoria da Petrobras, definida como unidade de análise por reunir, em um processo institucional específico, mecanismos de reconhecimento, registro, preservação e disseminação da produção intelectual corporativa. A escolha do caso foi intencional e orientada por sua relevância para o objetivo de compreender de que modo a prática contribui para a gestão do conhecimento e para a valorização do capital intelectual. Conforme Gil (2008), o estudo de caso permite examinar uma realidade delimitada de forma ampla e contextualizada.

A produção dos dados apoiou-se em pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica reuniu obras sobre gestão do conhecimento, capital intelectual, autoria, preservação informacional, bibliotecas digitais e princípios FAIR. A pesquisa documental contemplou orientações corporativas, descrições de fluxos de registro e informações relativas à articulação entre a Biblioteca Digital e a Solução Integrada de Recursos Humanos (SIRH). Esses materiais foram examinados como fontes de evidência acerca da concepção e do funcionamento da prática.

O tratamento do material foi realizado por análise temática de caráter interpretativo. Inicialmente, os documentos e referenciais foram lidos e organizados segundo categorias derivadas do objetivo do estudo: criação, codificação, disseminação e retenção do conhecimento; reconhecimento da autoria; preservação da memória organizacional; e integração dos mecanismos de registro. Em seguida, as evidências documentais foram confrontadas com o referencial teórico, buscando convergências, complementaridades e possíveis tensões. Para reforçar o rigor analítico, empregaram-se a convergência entre diferentes fontes documentais e a manutenção de encadeamento explícito entre evidências, categorias e interpretações, em consonância com os princípios de qualidade do estudo de caso propostos por Yin (2018).

Por se tratar de um caso único, desenvolvido predominantemente com fontes bibliográficas e documentais, os resultados não têm como objetivo produzir generalização estatística. Seu alcance é analítico e contextual: busca-se ampliar a compreensão da prática estudada e examinar sua aderência aos conceitos mobilizados, reconhecendo que conclusões sobre percepção dos empregados, efetividade operacional e impactos organizacionais demandariam pesquisas complementares, com entrevistas, observação ou indicadores de desempenho.

3.2 Fundamentação teórica

3.2.1 Gestão do conhecimento: conceitos e processos

A gestão do conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de processos destinados a identificar, criar, organizar, compartilhar e aplicar conhecimentos relevantes para a atuação organizacional (Davenport; Prusak, 2000). O conhecimento só agrega valor para a organização quando está acessível, e à medida que se torna disponível em todos os níveis hierárquicos, aumenta sua relevância (Vassi; Valentim, 2025). Esses processos abrangem dimensões interdependentes, como criação, retenção, transferência e uso do conhecimento. Bukowitz e Williams (1999) apresentam a gestão do conhecimento como um processo cíclico composto por sete atividades: obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir ou sustentar e descartar conhecimentos. O modelo combina processos cotidianos de uso do conhecimento com decisões estratégicas sobre os ativos que devem ser desenvolvidos, mantidos ou descontinuados.

No processo de gestão do conhecimento, é importante distinguir o conhecimento quanto à sua forma, para melhor orientar sua gestão. Nonaka e Takeuchi (1995) propõem que o conhecimento não é estático, mas um processo dinâmico que transita entre duas dimensões fundamentais: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, intuitivo, contextual e subjetivo, estando profundamente enraizado nas ações, na experiência individual, nos valores, nas emoções e na prática diária de cada pessoa. Por suas características, é difícil de formalizar, articular ou comunicar em palavras e números, sendo composto por duas dimensões principais: a técnica, que corresponde ao *know-how* informal, às habilidades práticas e à maestria adquirida com anos de prática; e a cognitiva, que abrange modelos mentais, crenças, intuições e paradigmas individuais sobre o funcionamento do mundo. Já o conhecimento explícito é formal, sistemático e codificado, podendo ser expresso em linguagem estruturada, números, fórmulas científicas ou especificações de design. Por sua natureza, pode ser facilmente processado por computadores, transmitido, armazenado em arquivos e compartilhado de forma organizada entre indivíduos. Exemplos incluem manuais de instrução, procedimentos operacionais, padrões, relatórios financeiros, linhas de código de software, patentes e livros acadêmicos.

No caso analisado, a Prática de Autoria relaciona-se especialmente às atividades de contribuir, ao reconhecer produções intelectuais; aprender, ao ampliar sua disponibilidade para consulta; e construir ou sustentar, ao apoiar o registro e a preservação de ativos de conhecimento.

3.2.2 Capital intelectual e ativos de conhecimento

Edvinsson e Malone (1997) e Sveiby (1997) apresentam classificações convergentes do capital intelectual, organizadas em três dimensões centrais. O capital humano corresponde ao conhecimento, habilidades, inteligência, criatividade e capacidade de resolução de problemas dos colaboradores, sendo um ativo que pertence aos indivíduos e não à empresa. O capital estrutural refere-se à infraestrutura e aos sistemas que apoiam o capital humano, representando o conhecimento institucionalizado que permanece na organização mesmo quando os funcionários se desligam. Exemplos incluem processos internos, bancos de dados, softwares proprietários, cultura organizacional e patentes. Já o capital relacional diz respeito ao valor dos relacionamentos que a organização mantém com agentes externos ao seu ecossistema.

Para transformar esse conhecimento em resultados financeiros sustentáveis, as organizações precisam seguir um ciclo contínuo que envolve: atração e retenção de talentos para desenvolver o capital humano; sistematização, convertendo o conhecimento individual em ativos organizacionais por meio da documentação de processos e registro de patentes; expansão externa, utilizando essa base sólida para construir uma marca forte e fidelizar parceiros; e proteção de intangíveis, garantindo a segurança jurídica de marcas e segredos comerciais para preservar o valor criado frente à concorrência.

Stewart (1997) define o capital intelectual como o conjunto de conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiências capazes de gerar valor para a organização. Nessa perspectiva, o conceito ultrapassa os ativos tangíveis e abrange recursos baseados em conhecimento e capacidades organizacionais.

Sveiby (1997) agrupa os ativos intangíveis em três categorias: competência dos empregados, relacionada a conhecimentos, habilidades e experiências individuais; estrutura interna, composta por processos, sistemas, metodologias, bases de conhecimento e propriedade intelectual; e estrutura externa, referente às relações da organização com clientes, fornecedores e demais partes interessadas.

A Prática de Autoria da Petrobras pode ser relacionada a essas três dimensões. O registro da produção autoral no SIRH reconhece competências individuais; o armazenamento em repositórios digitais incorpora conteúdos e metadados à estrutura interna; e a visibilidade das expertises favorece relações de colaboração e circulação de conhecimentos entre empregados.

3.2.3 Preservação e registro do conhecimento corporativo

A preservação do conhecimento é particularmente relevante em organizações de grande porte e elevada complexidade operacional. Com base em Choo (2006), pode ser compreendida como parte dos processos de organização, armazenamento e disponibilização de informações e conhecimentos que sustentam a memória organizacional.

Hedlund (1994) propõe um modelo de gestão do conhecimento baseado na interação entre saberes articulados e tácitos nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Nessa perspectiva, mecanismos de registro e circulação apoiam a continuidade do conhecimento entre níveis, ainda que não eliminem o risco de perda associado ao desligamento de especialistas.

Probst, Raub e Romhardt (2000) tratam a retenção do conhecimento como um processo que envolve selecionar conteúdos relevantes, armazená-los de forma adequada e assegurar sua atualização e reutilização. A preservação, portanto, depende tanto da infraestrutura informacional quanto de práticas organizacionais contínuas.

3.2.4 Repositórios digitais e bibliotecas corporativas

As bibliotecas digitais ampliam as possibilidades de organização, preservação e acesso a acervos informacionais. Conforme Salarelli e Tammaro (2008), sua efetividade depende da descrição por metadados, da acessibilidade, da interoperabilidade e da gestão estruturada dos objetos digitais.

No contexto analisado, a Biblioteca Digital corporativa pode ser compreendida como componente do capital estrutural, pois reúne e organiza produções intelectuais internas. Sua contribuição para inovação e disseminação de práticas, contudo, depende do uso efetivo do acervo, aspecto não mensurado neste estudo.

3.3 A Prática de autoria da Petrobras: definições e escopo

3.3.1 Definição e objetivo

A Prática de Autoria na Petrobras estabelece orientações formalizadas para o processo de reconhecimento, visibilidade e registro da produção intelectual dos colaboradores. Seu objetivo central é: (i) promover a visibilidade da produção intelectual técnica e acadêmica; (ii) identificar e reconhecer os empregados autores da companhia; e (iii) atribuir adequadamente as obras autorais no sistema corporativo (SIRH).

A autoatribuição de autoria é facultativa, permitindo que cada colaborador decida sobre a exposição de sua produção intelectual no contexto corporativo. Esse aspecto respeita tanto a autonomia individual quanto os mecanismos de incentivo organizacional voltados à produção de conhecimento.

3.3.2 Conceituação: autor e coautor

A terminologia adotada diferencia dois papéis no processo autoral:

a) Autor é o responsável intelectual pela obra, independentemente de sua natureza literária, científica, procedimental ou de outra modalidade com relevância corporativa. A atribuição pressupõe participação substantiva na concepção ou elaboração do conteúdo e responsabilidade pela contribuição realizada;
b) Coautor é quem realiza contribuição intelectual significativa para a criação da obra e compartilha responsabilidade pelas partes em que participou. A coautoria não se confunde com apoio administrativo, revisão meramente formal ou colaboração pontual sem conteúdo intelectual relevante.

Essa distinção é compatível, em caráter geral, com as recomendações do *International Committee of Medical Journal Editors* (2026), segundo as quais a autoria pressupõe contribuição intelectual

substancial, participação na redação ou revisão crítica, aprovação da versão final e responsabilidade pelo trabalho publicado.

3.3.3 Tipologia de obras autorais registráveis

A Petrobras reconhece diferentes formatos e modalidades de produção intelectual como elegíveis para registro no sistema de Autoria. Essa abrangência reflete a compreensão contemporânea de que o conhecimento corporativo não se restringe às publicações acadêmicas tradicionais, mas se manifesta em diversos suportes e mídias, conforme apresentado no Quadro 1.

Essa taxonomia evidencia a amplitude da Prática de Autoria, que abrange produções acadêmicas, técnicas, educacionais e digitais. Embora não represente toda a produção intelectual corporativa, oferece uma estrutura para registrar formatos considerados pertinentes ao contexto organizacional.

Com essa caracterização, o primeiro objetivo específico é parcialmente atendido: foram descritos os conceitos de autoria e coautoria, o escopo da prática e a tipologia de obras registráveis. A descrição do fluxo operacional é complementada na seção 3.5, que examina as etapas de avaliação de pertinência, catalogação e registro no SIRH.

Quadro 1 - Tipologia de Obras Autorais Registráveis

Categoria	Descrição	Aplicabilidade
Livros Didáticos e E-books	Materiais estruturados em formato digital abordando temas específicos de maneira aprofundada	Ambiente acadêmico e corporativo
Artigos Acadêmicos e Científicos	Publicações apresentando pesquisas, estudos de caso ou revisões de literatura	Periódicos, congressos, bases científicas
Cursos Online	Programas de aprendizado incluindo vídeos, quizzes, fóruns e materiais estruturados	Plataformas de educação corporativa
Vídeos Educacionais	Conteúdos audiovisuais explicando conceitos ou práticas	Plataformas de ensino e redes corporativas
Tutoriais e Manuais	Guias passo a passo em formato escrito ou audiovisual	Documentação técnica corporativa
Simuladores e Jogos	Atividades interativas para aprendizagem prática	Treinamentos e qualificações
Lições Aprendidas	Conhecimentos captados em gestão de projetos e processos	Comunidades de Prática corporativas
Padrões e Procedimentos	Diretrizes consistentes para execução de processos e atividades	Portal de Gestão Petrobras
Trabalhos Técnicos e Científicos	Conferências, congressos, fóruns, artigos em periódicos e trabalhos acadêmicos	Ambiente externo e interno

Fonte: Adaptado de Petrobras (2023).

3.4 A Prática de Autoria no Ciclo de Gestão do Conhecimento

A Prática de Autoria pode apoiar diferentes etapas do ciclo de gestão do conhecimento. As subseções seguintes examinam essas relações no plano analítico, sem pressupor que os efeitos ocorram de forma automática ou uniforme.

3.4.1 Estímulo à Criação de Conhecimento

A primeira contribuição potencial situa-se na criação do conhecimento. Nonaka (1994) destaca que a criação organizacional resulta de processos sociais de interação e articulação de saberes. Ao institucionalizar o reconhecimento da produção intelectual, a Petrobras sinaliza que esse tipo de contribuição possui valor organizacional.

Na teoria bifatorial, Herzberg (1987) identifica reconhecimento, realização e crescimento como fatores associados à motivação no trabalho. Nesse sentido, a visibilidade atribuída às obras pode favorecer o engajamento na criação e no compartilhamento de conhecimentos, hipótese que requer verificação empírica no contexto da prática analisada.

3.4.2 Codificação e armazenamento estruturado

A segunda contribuição situa-se na codificação e no armazenamento. O registro de autoria no SIRH, articulado à catalogação na Biblioteca Digital, estrutura metadados e torna explícita a parcela do conhecimento já materializada em obras. Esse processo não converte automaticamente conhecimento tácito em explícito, mas organiza conteúdos previamente registrados em suportes documentais.

A criação e a gestão de metadados podem apoiar-se em padrões como o *Dublin Core Metadata Element Set*, vocabulário composto por quinze propriedades para a descrição padronizada de recursos informacionais (Dublin Core Metadata Initiative, 2012, seção “Introduction”). Para publicações monográficas, o ISBN constitui identificador internacional regulado pela ISO 2108; a edição de 2005 citada neste estudo foi posteriormente substituída pela edição de 2017.

3.4.3 Disseminação e Transferência de Conhecimento

A terceira contribuição refere-se à disseminação. Wenger (1998) destaca que a aprendizagem e o compartilhamento são favorecidos pela participação em comunidades constituídas por engajamento mútuo, empreendimento conjunto e repertório compartilhado. Nesse contexto, o registro de autoria pode facilitar a identificação de conhecimentos e especialistas na organização.

Quando a produção intelectual catalogada é associada ao perfil do autor no SIRH, ampliam-se as possibilidades de localizar conteúdos e identificar expertises relacionadas a temas específicos. A formação efetiva de redes ou comunidades, entretanto, depende de interações posteriores entre os empregados.

3.4.4 Retenção de Capital Intelectual

A quarta contribuição relaciona-se à retenção. Davenport (2005) destaca a relevância estratégica dos trabalhadores do conhecimento para o desempenho organizacional. A codificação e o armazenamento de obras por meio da Prática de Autoria podem reduzir a dependência exclusiva da memória individual, preservando parte do conhecimento produzido em ativos acessíveis e reutilizáveis. Em eventual desligamento do autor, as obras registradas permanecem disponíveis aos demais empregados,

constituindo uma proteção parcial contra a perda de capital intelectual. Essa proteção limita-se ao conhecimento efetivamente explicitado e armazenado.

A análise desenvolvida nesta seção atende ao segundo objetivo específico ao evidenciar a aderência da prática às etapas de criação, codificação, disseminação e retenção do conhecimento. Atende também ao terceiro objetivo específico em nível analítico, pois permite relacionar o reconhecimento dos autores ao capital humano, os registros e repositórios ao capital estrutural e a visibilidade das expertises ao capital relacional. Essas contribuições são interpretadas como potenciais, uma vez que o desenho documental não mensura sua magnitude.

3.5 Implementação Operacional da Prática de Autoria

3.5.1 Avaliação de Pertinência Corporativa

A primeira etapa operacional envolve a avaliação da pertinência da obra para a companhia. De acordo com o documento interno examinado, o registro abrange obras direta ou indiretamente relacionadas ao negócio corporativo (Petrobras, 2023). O critério de pertinência pode ser relacionado à perspectiva de Alvesson e Sveningsson (2008), para quem práticas, significados e valores organizacionais influenciam a atribuição de relevância ao conhecimento. Nesse sentido, a avaliação deve considerar a contribuição atual ou potencial da obra para objetivos estratégicos, operacionais, culturais ou de inovação, com critérios transparentes e consistentes.

3.5.2 Catalogação na Biblioteca Digital Corporativa

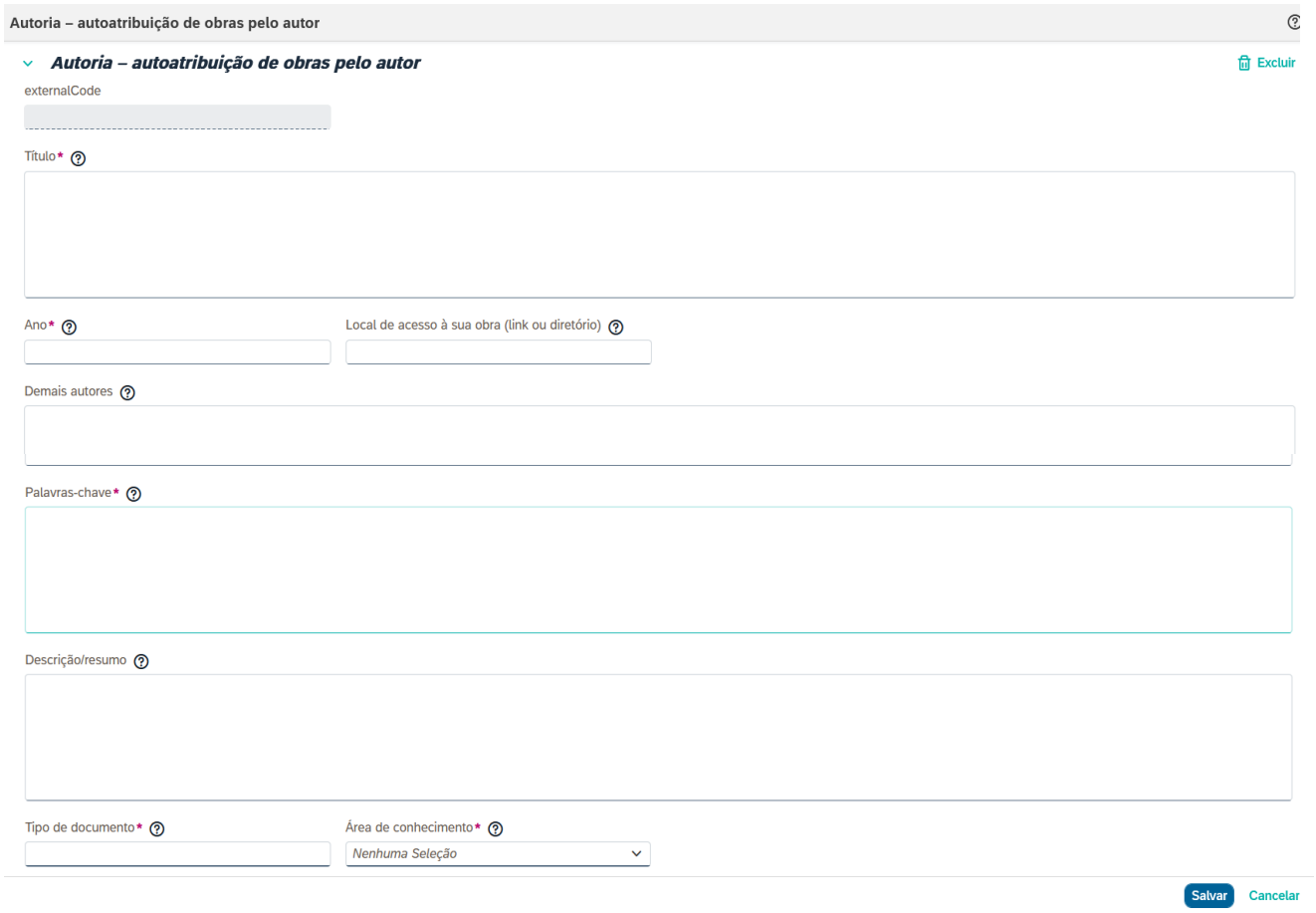
A segunda etapa operacional envolve a catalogação na Biblioteca Digital da Petrobras. A análise considera os princípios FAIR — localizável, acessível, interoperável e reutilizável — como referencial para examinar a organização e a disponibilização dos objetos digitais, sem afirmar que o repositório tenha sido formalmente avaliado ou certificado segundo esses princípios.

Na Petrobras, a Base Bibliográfica Petrobras–Petrosin é gerenciada pelo Serviço de Informação e Documentação, na área de Gestão Documental, e tem como interface o buscador Oráculo. Essa base constitui a memória técnica da Petrobras e assegura a rastreabilidade da produção técnica, tecnológica e científica da companhia há mais de 50 anos. Segundo Wilkinson *et al*. (2016), os princípios FAIR orientam a melhoria da localização, do acesso, da interoperabilidade e da reutilização de dados e objetos digitais. Aplicados analiticamente à Biblioteca Digital, sugerem que as obras sejam descritas por metadados recuperáveis; acessíveis aos usuários autorizados; compatíveis com padrões e sistemas; e acompanhadas de informações suficientes para interpretação e reuso.

3.5.3 Registro na Solução Integrada de Recursos Humanos (SIRH)

A terceira e última etapa operacional consiste no registro de autoria no SIRH. Este sistema corporativo integra informações de recursos humanos, permitindo que o perfil profissional de cada colaborador inclua dados sobre sua produção intelectual.

Figura 1 - Tela de registro de uma produção autoral no SIRH



Fonte: SIRH (2026).

No formulário de registro de autoria no SIRH, é gerado automaticamente um código identificador. No cadastramento, são registrados os metadados essenciais da obra: título; ano de produção; endereço para a Biblioteca Virtual da Petrobras ou outro repositório que disponibilize o material em formato digital; identificação de coautores; palavras-chave; descrição ou resumo; classificação livre do tipo documental; e vinculação a uma das áreas do Sistema de Conhecimento da Petrobras, conforme apresentado na Figura 1.

O registro no SIRH pode apoiar o reconhecimento interno, a composição do perfil profissional e a identificação de expertises para formação de equipes ou seleção interna. Eventuais usos em avaliação de desempenho, promoção ou programas de desenvolvimento dependem de políticas corporativas específicas e não foram comprovados pelas fontes analisadas.

A descrição dessas três etapas completa o atendimento ao primeiro objetivo específico, ao explicitar o fluxo operacional que transforma uma obra considerada pertinente em conteúdo catalogado na Biblioteca Digital e associado ao perfil profissional do autor no SIRH.

3.6 Desafios e Oportunidades na Gestão de Autoria Corporativa

3.6.1 Desafios identificados

A implementação da Prática de Autoria enfrenta diversos desafios no contexto organizacional. Primeiro, o desafio da conscientização. A baixa conscientização dos colaboradores constitui um risco

potencial à adesão à prática, aspecto que não foi mensurado nesse artigo. Com base em Hislop (2013), a efetividade das práticas de Gestão do Conhecimento depende de sistemas e processos formais, mas também de fatores socioculturais, motivacionais e organizacionais que influenciam a participação dos empregados no compartilhamento, registro e uso do conhecimento.

Segundo o desafio da padronização. A diversidade de tipos de obras autorais demanda critérios claros e consistentes de avaliação e registro. Sem protocolos bem definidos, há risco de inconsistência e perda de qualidade dos metadados.

Terceiro, o desafio da integração sistêmica. A articulação entre SIRH, Biblioteca Digital e demais sistemas corporativos requer infraestrutura técnica sofisticada e processos bem coordenados. Sistemas legados frequentemente apresentam baixa interoperabilidade.

Quarto, o desafio da motivação e da sustentabilidade. A manutenção do engajamento exige que a prática seja compreendida, tenha procedimentos viáveis e produza benefícios percebidos pelos participantes. Sem governança, comunicação e incentivos adequados, sua utilização pode diminuir ao longo do tempo.

3.6.2 Oportunidades de Evolução

Concomitantemente, a Prática de Autoria apresenta oportunidades significativas de evolução e aprimoramento:

A primeira oportunidade é a automação assistida da catalogação. Recursos de processamento de linguagem natural podem apoiar a extração de metadados e a classificação inicial dos conteúdos, reduzindo tarefas administrativas. A adoção dessas soluções exige validação humana, avaliação de qualidade e observância dos requisitos de segurança, privacidade e governança da informação.

A segunda oportunidade é a articulação com programas de desenvolvimento profissional. As informações de autoria podem subsidiar o reconhecimento de competências, a identificação de especialistas e o planejamento de oportunidades de aprendizagem, desde que seu uso esteja previsto em critérios institucionais transparentes.

A terceira oportunidade é a disseminação externa seletiva. Obras científicas ou acadêmicas podem ampliar a visibilidade institucional em congressos, periódicos e eventos, desde que observados os procedimentos de autorização, propriedade intelectual, confidencialidade e comunicação corporativa.

Com a identificação dos desafios de conscientização, padronização, integração sistêmica, motivação e sustentabilidade, bem como das oportunidades de automação, desenvolvimento de carreira e disseminação externa, considera-se atingido o quarto objetivo específico. O atendimento é analítico e propositivo: a efetividade das oportunidades deverá ser testada em pesquisas ou iniciativas posteriores.

4 CONCLUSÃO

A análise realizada indica que a Prática de Autoria da Petrobras apresenta características compatíveis com um mecanismo institucional de gestão do conhecimento. Ao articular reconhecimento da produção intelectual, catalogação, registro corporativo e disponibilização dos conteúdos, a prática apresenta potencial para contribuir para a preservação da memória organizacional, transformando produções individuais em ativos localizáveis, preserváveis e reutilizáveis.

A análise das fontes bibliográficas e documentais indica aderência da prática às etapas de criação, codificação, disseminação e retenção do conhecimento. O reconhecimento pode estimular a produção intelectual; a catalogação e os metadados estruturam o conhecimento registrado; a Biblioteca Digital e o SIRH ampliam sua visibilidade e recuperação; e o armazenamento institucional reduz o risco de dispersão e perda das contribuições registradas.

A prática também apresenta contribuições potenciais para o capital intelectual. O reconhecimento de autores e coautores valoriza o capital humano; a incorporação de obras, metadados e fluxos aos sistemas corporativos fortalece o capital estrutural; e a identificação de especialistas e a circulação interna de conhecimentos têm o potencial de favorecer o capital relacional.

O objetivo geral foi atingido no alcance analítico definido pela metodologia. O primeiro objetivo específico foi atendido pela caracterização dos conceitos, do escopo, da tipologia de obras e do fluxo operacional da prática, apresentada nas seções 3.3 e 3.5. O segundo foi atendido pela análise de sua aderência às etapas do ciclo de gestão do conhecimento, desenvolvida na seção 3.4. O terceiro foi alcançado ao relacionar a prática aos capitais humano, estrutural e relacional, sem mensurar a intensidade desses efeitos. O quarto foi atendido pela identificação, na seção 3.6, dos desafios, das condições de efetividade e das oportunidades de evolução.

Os resultados mostram, ainda, que os benefícios potenciais da Prática de Autoria dependem da integração entre a Biblioteca Digital, o SIRH e os processos de catalogação, bem como da qualidade dos metadados, da padronização dos critérios, da governança e da participação dos empregados. Essas condições são necessárias para que as contribuições identificadas no plano conceitual se convertam em resultados organizacionais observáveis.

As conclusões possuem alcance analítico e contextual. Como o estudo examinou um caso único com base predominantemente em fontes bibliográficas e documentais, não é possível generalizar estatisticamente os resultados nem determinar a magnitude dos efeitos da prática sobre aprendizagem, inovação, desempenho, retenção de talentos ou engajamento. Também não foram avaliadas diretamente a percepção dos empregados e a efetividade operacional dos fluxos.

Em síntese, a Prática de Autoria apresenta coerência com uma estratégia de institucionalização do conhecimento e oferece uma estrutura promissora para reconhecer, preservar e reutilizar a produção intelectual corporativa. Sua efetividade, contudo, deverá ser verificada por pesquisas complementares que incorporem entrevistas, observação dos fluxos, análise de registros de uso e indicadores de desempenho.

Recomenda-se que estudos futuros incluam a percepção de autores, usuários, bibliotecários e gestores; comparem unidades ou períodos distintos; e avaliem indicadores como volume e qualidade dos registros, recuperação e reutilização das obras, formação de redes de expertise, tempo de catalogação e efeitos sobre aprendizagem e inovação.

REFERÊNCIAS

ABDALLAH, Amr S.; AMIN, Hala; ABDELGHANY, Mohammed; ELAMER, Ahmed A. Antecedents and consequences of intellectual capital: a systematic review, integrated framework, and agenda for future research. **Management Review Quarterly**, [*s. l.*], v. 75, n. 4, p. 3067-3118, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11301-024-00454-9. Acesso em: 25 ago. 2026.

ALVESSON, Mats; SVENINGSSON, Stefan**. Changing organizational culture**: cultural change work in progress. London: Routledge, 2008.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **The knowledge management fieldbook**. London: Financial Times Prentice Hall, 1999.

CHOO, Chun Wei. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. Gestão do conhecimento e memória organizacional: atualização de pesquisas. **Palabra Clave**, La Plata, v. 13, n. 2, e222, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.24215/18539912e222. Acesso em: 25 ago. 2026.

DAVENPORT, Thomas H. **Thinking for a living**: how to get better performance and results from knowledge workers. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence**. Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DUBLIN CORE METADATA INITIATIVE. **Dublin Core Metadata Element Set, Version 1.1***:* reference description. [*S. l.*]: DCMI, 14 jun. 2012. Disponível em: https://www.dublincore.org/specifications/dublin-core/dces/. Acesso em: 28 ago. 2026.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Intellectual capital**: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York: HarperBusiness, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEDLUND, Gunnar. A model of knowledge management and the N-form corporation. **Strategic Management Journal, Hoboken**, [*s. l.*], Special Issue, v. 15, p. 73-90, 1994.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 5, p. 109-120, 1987.

HISLOP, Donald. **Knowledge management in organizations**: a critical introduction. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013.

INTERNATIONAL COMMITTEE OF MEDICAL JOURNAL EDITORS. **Recommendations for the conduct, reporting, editing, and publication of scholarly work in medical journals***:* defining the role of authors and contributors. [*S. l.*]: ICMJE, 2026. Disponível em: https://www.icmje.org/recommendations/browse/roles-and-responsibilities/defining-the-role-of-authors-and-contributors.html. Acesso em: 25 ago. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 2108**: 2005: information and documentation — international standard book number (ISBN). 4. ed. Geneva: ISO, 2005. Disponível em: https://www.iso.org/standard/36563.html. Acesso em: 28 ago. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 2108**: 2017: information and documentation — International Standard Book Number (ISBN). 5. ed. Geneva: ISO, 2017. Disponível em: https://www.iso.org/standard/65483.html. Acesso em: 28 ago. 2026.

LAVINIKI, Juliane; CARDOSO, Renata Emília; VARVAKIS, Gregório; BALDESSAR, Maria José**.** Memória organizacional: uma revisão integrativa dos últimos 10 anos de pesquisas (2015-2024). **Em Questão**, Porto Alegre, v. 31, e-145384, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1808-5245.31.145384. Acesso em: 25 ago. 2026.

NONAKA, Ikujiro**.** A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science,** Linthicum, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka**. The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

PETROBRAS. **Prática de autoria**: orientações para registro de produção intelectual. Rio de Janeiro: Petrobras, 2023. Documento interno.

PETROBRAS. **Solução Integrada de Recursos Humanos (SIRH):** tela de registro de produção autoral. Rio de Janeiro: Petrobras, 2026. Sistema corporativo interno. Disponível em: https://hcm19.sapsf.com/sf/liveprofile?bplte_company=C0000162754P#/profile/1582C89F18D54965A46E971A8FB556B0/customCategory1773254809447521. Acesso em: 25 ago. 2026.

PROBST, Gilbert J. B.; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Managing knowledge**: building blocks for success. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

STEWART, Thomas A. **Intellectual capital**: the new wealth of organizations. New York: Doubleday, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. **The new organizational wealth**: managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

SALARELLI, Alberto; TAMMARO, Anna Maria. **A biblioteca digital.** Tradução de Antonio Agenor Briquet de Lemos. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2008.

VASSI, Vanderlei Ferreira; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão e compartilhamento de conhecimento organizacional: uma revisão de literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 93-108, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2025v15n2.69809. Acesso em: 25 ago. 2026.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WENGER, Etienne**. Communities of practice**: learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
WILKINSON, Mark D. *et al.* The FAIR guiding principles for scientific data management and stewardship. **Scientific Data**, London, v. 3, n. 160018, p. 1-9, 2016.

YIN, Robert K. **Case study research and applications**: design and methods. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.