Revista Técnica da Universidade Petrobras

Comunidades de Prática como instrumento de gestão do conhecimento na Petrobras: governança, ciclo de vida e geração de valor

Communities of Practice as a knowledge management instrument at Petrobras: governance, life cycle and value creation

Antonio Ivaldo Sales do Nascimento Junior
Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: nascimentojr@petrobras.com

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

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

Serita Ferreira Sierra
Infotec, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: seritasierra@hotmail.com

Ana Paula Santiago dos Santos
Infotec, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: ap.apsds@gmail.com

Palavras-chave:
Gestão do conhecimento.
Comunidades de prática.
Aprendizagem organizacional.
Compartilhamento do conhecimento.

Keywords:
Knowledge management.
Communities of practice.
Organizational learning.
Knowledge sharing.

Recebido:
27 de agosto de 2026
Aceito para publicação:
13 de novembro de 2026
Publicado:
16 de novembro de 2026
https://doi.org/10.70369/xsknr089

RESUMO

As organizações intensivas em conhecimento enfrentam desafios crescentes relacionados à preservação da expertise técnica, à disseminação de melhores práticas e à promoção da aprendizagem organizacional. Nesse contexto, as Comunidades de Prática (CoPs) configuram-se como importantes mecanismos de gestão do conhecimento, favorecendo a interação entre especialistas e a construção coletiva de soluções. O presente artigo tem como objetivo apresentar o modelo de governança das Comunidades de Prática adotado pela Petrobras e analisar sua contribuição para a preservação e a disseminação do conhecimento organizacional. A metodologia utilizada consiste em pesquisa documental e na análise de padrões corporativos que orientam a gestão das Comunidades de Prática na companhia. Os resultados evidenciam que a adoção de processos estruturados para a criação, o acompanhamento e a manutenção das comunidades contribui para a geração de valor organizacional, por meio do registro sistemático de conhecimentos e da promoção da aprendizagem colaborativa. Além de constituírem um mecanismo estruturado de gestão do conhecimento, as Comunidades de Prática favorecem processos de aprendizagem que emergem da própria experiência de trabalho e das interações entre profissionais. Nesse sentido, possibilitam a transformação de conhecimentos construídos no cotidiano em registros compartilháveis, contribuindo para a disseminação de lições aprendidas, boas práticas, alertas técnicos e conhecimentos aplicados. Ao articularem interação social, registro, avaliação e disseminação do conhecimento, as Comunidades de Prática podem atuar como facilitadoras da aprendizagem organizacional e da solução colaborativa de problemas.

ABSTRACT

Knowledge-intensive organizations face growing challenges related to preserving technical expertise, disseminating best practices, and fostering organizational learning. In this context, Communities of Practice (CoPs) serve as important knowledge management mechanisms, encouraging interaction among specialists and the collective development of solutions. This article aims to present the governance model for Communities of Practice adopted by Petrobras and to analyze its contribution to the preservation and dissemination of organizational knowledge. The methodology employed consists of documentary research and the analysis of corporate standards that guide the management of Communities of Practice within the company. The results indicate that the adoption of structured processes for the creation, monitoring, and maintenance of communities contributes to the generation of organizational value through the systematic capture of knowledge and the promotion of collaborative learning. In addition to constituting a structured knowledge management mechanism, Communities of Practice foster learning processes that emerge from the actual experience of work and from interactions among professionals. In this sense, they enable the transformation of knowledge constructed in everyday practice into shareable records, thereby contributing to the dissemination of lessons learned, best practices, technical alerts, and applied knowledge. By articulating social interaction, documentation, evaluation, and knowledge dissemination, Communities of Practice can act as facilitators of organizational learning and collaborative problem-solving.

1 INTRODUÇÃO

A economia baseada no conhecimento tem ampliado a necessidade de mecanismos organizacionais capazes de promover a criação, a atualização, o compartilhamento e a preservação do conhecimento. Em empresas de grande porte e elevada complexidade tecnológica, como a Petrobras, a gestão do conhecimento constitui um elemento estratégico para a manutenção da excelência operacional e da capacidade inovadora.

A possibilidade de identificar, compartilhar e reutilizar conhecimentos produzidos nas experiências de trabalho contribui para o aprimoramento dos processos organizacionais e para o fortalecimento das capacidades necessárias à atuação da empresa em contextos dinâmicos.

A gestão do conhecimento insere-se nesse contexto como um conjunto de práticas e processos voltados à criação de condições para que conhecimentos relevantes possam ser identificados, compartilhados, registrados, preservados e acessados quando necessário. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância das interações entre conhecimentos tácitos e explícitos nos processos de criação do conhecimento organizacional, evidenciando que a experiência e a interação entre indivíduos constituem dimensões relevantes para a aprendizagem nas organizações.

Complementando essa perspectiva, Davenport e Prusak (1998) destacam que o conhecimento organizacional se diferencia de outros ativos corporativos por seu caráter dinâmico. Ao contrário de recursos físicos, que se depreciam com o uso, o conhecimento tende a se valorizar quando compartilhado, discutido e aplicado por diferentes indivíduos. Essa característica reforça a relevância de espaços estruturados de interação, como as Comunidades de Prática, que criam condições sociais para a circulação, o questionamento e a validação coletiva do conhecimento entre pares.

Parte significativa desse processo de aprendizagem ocorre no próprio contexto do trabalho, por meio da resolução de problemas, da troca de experiências e da interação entre profissionais. Entretanto, os conhecimentos produzidos nessas situações podem permanecer restritos aos indivíduos ou grupos diretamente envolvidos, dificultando sua disseminação e eventual reutilização em outros contextos. Nesse cenário, as iniciativas de gestão do conhecimento contribuem para a criação de mecanismos capazes de ampliar a circulação e a preservação dessas experiências.

Nesse contexto, as Comunidades de Prática (CoPs) representam estruturas colaborativas voltadas ao intercâmbio de experiências entre profissionais que compartilham interesses comuns em determinado domínio do conhecimento. Segundo Wenger (1998), as Comunidades de Prática constituem espaços nos quais a aprendizagem ocorre por meio da participação social e da construção coletiva de significados.

As Comunidades de Prática podem ser compreendidas como espaços que favorecem a aproximação entre pessoas que compartilham um domínio de conhecimento e vivenciam desafios relacionados à sua prática profissional. Sua relevância está associada à interação entre especialistas e à possibilidade de conectar experiências produzidas em diferentes contextos organizacionais, áreas e localidades. Em empresas de grande porte, essa capacidade de conexão pode contribuir para reduzir barreiras geográficas e organizacionais, ampliando as possibilidades de compartilhamento e aprendizagem coletiva.

Na Petrobras, as Comunidades de Prática integram a estratégia corporativa de gestão do conhecimento e são definidas como grupos de pessoas pertencentes a uma mesma área de conhecimento que compartilham experiências, ideias e lições aprendidas com o objetivo de aprimorar competências organizacionais.

Nesse contexto, as Comunidades de Prática constituem um ambiente de conexão entre profissionais que atuam em diferentes áreas e localidades, mas compartilham conhecimentos e experiências relacionados a determinados processos ou domínios. A estruturação desse ambiente, associada a mecanismos de governança e ao suporte tecnológico, busca favorecer o compartilhamento de informações, o registro, a avaliação, a disseminação e o acompanhamento dos conhecimentos produzidos coletivamente.

2 OBJETIVO

2.1 Objetivo Geral

Analisar o modelo de gestão das Comunidades de Prática da Petrobras e sua contribuição para a gestão do conhecimento organizacional.

2.2 Objetivos Específicos

a) Registrar historicamente a origem da adoção desta prática na Petrobras;
b) Documentar a evolução do uso da prática de Comunidades de Prática na Petrobras;
c) Identificar ganhos para a organização com a manutenção das CoP.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Comunidades de prática

A expressão Comunidades de Prática (CoPs) foi cunhada originalmente por Jean Lave e Etienne Wenger, em 1991, ao investigarem o conceito de aprendizagem situada. Para os autores, a aprendizagem não é um processo isolado, mas uma prática social inerente à participação ativa em grupos humanos.

Posteriormente, Wenger (1998) ampliou essa definição, conceituando as CoPs como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por determinado tema e que aprofundam seu conhecimento e sua expertise nessa área por meio de interações contínuas.

A denominação "Comunidade de Prática" fundamenta-se na sinergia entre a dimensão social da comunidade e o repertório compartilhado de experiências, jargões, problemas e soluções práticas. Conforme ressaltam Wenger, McDermott e Snyder (2002), uma CoP estrutura-se em torno de três elementos fundamentais:

a) Domínio: não se trata apenas de um interesse comum, mas de um compromisso com um campo compartilhado de conhecimento que distingue os membros de outros públicos;
b) Comunidade: refere-se à construção de relações sociais baseadas na confiança, no respeito mútuo, na reciprocidade e na aprendizagem colaborativa;
c) Prática: corresponde ao desenvolvimento coletivo de um repertório compartilhado de recursos, ferramentas, histórias, linguagem e abordagens para lidar com problemas reais.

Dessa forma, uma Comunidade de Prática diferencia-se de um simples agrupamento de pessoas por exigir a manutenção de vínculos orientados ao aprimoramento contínuo de uma prática profissional, além da estruturação de informações que possibilite sua recuperação e rastreabilidade futuras.

> Há que se deixar claro que a CoP não existe apenas para reunir pessoas que tenham interesses comuns. Prioritariamente, ela existe para produzir conhecimento coletivo e, na melhor das hipóteses, organizacional, ou seja, um conhecimento que possa ser disseminado e reaproveitado pelos participantes (Balceiro, 2023).

Para compreender a especificidade das CoPs no ambiente corporativo e acadêmico, é fundamental distingui-las de outras estruturas de trabalho e socialização. Wenger, McDermott e Snyder (2002) apontam que equipes de projeto, comitês formais e departamentos são constituídos para atender a objetivos específicos, possuindo prazos e escopos definidos. Em contrapartida, as CoPs apresentam uma dinâmica mais orgânica, orientada à geração de valor no longo prazo por meio da preservação, do compartilhamento e da evolução do conhecimento tácito.

Complementarmente, Cabelleira (2007) destaca que a gestão do conhecimento organizacional utiliza diferentes arranjos coletivos, cujas características variam conforme o grau de formalidade e o foco atribuído ao desempenho produtivo ou à socialização de saberes, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Comparação resumida entre Comunidades de Prática e outros arranjos coletivos

	Qual é o objetivo?	**Quem participa?**	**O que tem em comum?**	**Qual a duração?**
Comunidades de Prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar troca e conhecimento	Participantes que se auto selecionam	"Paixão", compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
Grupo de trabalho formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo	Requisito do trabalho e metas comuns	Até a próxima reorganização
Equipe de projeto	Realizar determinada tarefa	Empregados escolhidos por gerentes seniores	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
Rede informal	Colher e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do meio empresarial	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato

Fonte: Cabelleira (2007) adaptado de Wenger, Mcdermott e Snyder (2002).

Enquanto as comunidades de interesse reúnem indivíduos por afinidade temática, sem a obrigatoriedade de aplicação prática, as CoPs exigem o engajamento ativo em torno de problemas profissionais concretos.

Com a evolução da computação e das redes sociais corporativas, o conceito de CoP adquiriu novas dimensões geográficas e temporais. Autores como Pyrko, Dörfler e Eden (2017) discutem como o espaço digital transforma a cocriação de significados, permitindo que profissionais de diferentes localidades colaborem de forma fluida.

No entanto, como argumenta Wenger (2004), a tecnologia, por si só, não cria uma comunidade. Ferramentas digitais, como plataformas de mensagens, repositórios de arquivos e fóruns, atuam como facilitadoras e catalisadoras, fornecendo a infraestrutura necessária para conectar participantes, registrar memórias organizacionais e disponibilizar conteúdos.

O sucesso de uma CoP digital depende fundamentalmente do capital social, da confiança mútua e do interesse genuíno de cooperação entre seus membros, e não apenas da robustez da plataforma tecnológica adotada. Nesse sentido, as organizações devem criar ambientes favoráveis ao engajamento dos colaboradores em ações e iniciativas de compartilhamento de conhecimento, compreendendo esse movimento como um investimento estratégico em inovação e solução de problemas.

3.2 Histórico das Comunidades de Prática na Petrobras

O programa de Comunidades de Prática (CoPs) da Petrobras teve início em 2004, na área de Exploração e Produção, abrangendo inicialmente seis áreas de conhecimento: Operação de Produção, Geologia e Geofísica de Reservatórios, Gerenciamento de Água, Engenharia de Poço, Engenharia Naval e Elevação e Escoamento.

Como suporte à gestão das comunidades, foi desenvolvido o sistema Sinapse, destinado ao registro e ao compartilhamento estruturado de conhecimentos gerados a partir das experiências vivenciadas nos projetos e processos da companhia. A ferramenta possibilita o registro de lições aprendidas, boas práticas e alertas técnicos, contribuindo para a disseminação de conhecimentos entre os profissionais. Inicialmente desenvolvida por uma empresa incubada pela PUC-Rio, sua evolução e manutenção passaram, posteriormente, a ser conduzidas pela área de Tecnologia da Informação da Petrobras.

A Engenharia também utilizava o SINAPSE, porém mantinha uma base de conhecimento única, sem divisão por Comunidades de Prática, que contemplava todas as áreas usuárias, entre elas Engenharia, SMS, Abastecimento, Gás e Energia e Cenpes - Engenharia Básica de Abastecimento e Gás e Energia. Essa base foi posteriormente recuperada, e seus conteúdos foram preservados no SinapseNow, em uma comunidade destinada exclusivamente à consulta, denominada Sinapse Engenharia Consulta, na qual não é permitido o cadastramento de novos itens.

Em 2016, a gestão do programa de CoPs e da ferramenta foi transferida para a Diretoria de Recursos Humanos, marcando uma nova etapa no desenvolvimento da iniciativa. A partir desse momento, o Sinapse passou a receber maior direcionamento estratégico, com foco na ampliação de seu uso, no fortalecimento do compartilhamento de conhecimentos e na geração de valor para a organização. Essa mudança também contribuiu para a expansão das comunidades para diferentes áreas de conhecimento da companhia.

Ao longo dos anos, o programa passou por um processo contínuo de expansão e amadurecimento, incorporando mecanismos de governança e práticas de gestão voltados à sustentação do ciclo de vida das comunidades. Paralelamente, a própria ferramenta evoluiu para acompanhar as novas demandas do programa.

Atualmente, o ecossistema de Comunidades de Prática da Petrobras é composto por 30 comunidades, que reúnem 30.574 membros, dos quais 27.560 são empregados próprios da companhia, além de 973 avaliadores. A base de conhecimento conta com 19.654 itens publicados e registra mais de 20 mil visualizações, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Demonstrativo dos números das Comunidades de Prática

Total de Comunidades	Total de Membros	Total de Avaliadores	Itens Visualizações	Itens Publicados
30	30.574	973	+ 20.000	19.654

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esses dados, extraídos do SinapseNow, contemplam informações relacionadas à participação dos membros, à produção e à avaliação de conteúdos, bem como ao acesso aos conhecimentos disponibilizados.

A dimensão alcançada pelo programa evidencia a consolidação de uma rede estruturada para conectar profissionais, promover o compartilhamento de experiências e disseminar conhecimentos relacionados a diferentes domínios e processos organizacionais. Nesse contexto, indicadores como número de participantes, conteúdos produzidos e visualizações permitem acompanhar não apenas o crescimento da iniciativa, mas também seu alcance e sua utilização pelos empregados.

A análise histórica do número de participantes constitui, portanto, um importante indicador da evolução do programa. Ao observar sua trajetória ao longo dos anos, é possível identificar a ampliação do alcance das Comunidades de Prática e sua consolidação como instrumento de conexão entre profissionais, compartilhamento de experiências e disseminação do conhecimento na organização.

a) Estrutura de governança das Comunidades de Prática

Para garantir a execução das diretrizes estratégicas, os limites de atuação e a tomada de decisões foi estabelecida uma estrutura para facilitar a Governança das CoPs.

A gestão das Comunidades de Prática é atualmente conduzida pela área de Recursos Humanos, responsável por coordenar as atividades relacionadas à criação, ao acompanhamento, à manutenção e ao encerramento das comunidades.

A governança estabelecida para viabilizar as Comunidades de Prática está estruturada a partir do Fórum Gestor Corporativo das Comunidades de Prática, que contempla a atuação de Patrocinadores, Representantes Corporativos, Avaliadores (Analisadores, Validadores, Verificadores e Líderes Técnicos) e Membros participantes das comunidades. Suas atribuições são descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Atores da governança das Comunidades de Prática

Patrocinador: Empregado com Função Gerencial que patrocina todas as ações ligadas à Comunidade;
Representante Corporativo: Promove a concepção, estruturação, desenvolvimento e manutenção da Comunidade. Atua como multiplicador das Comunidades de Práticas na Petrobras;
Avaliadores: Garante a qualidade dos conteúdos registrados na Comunidade e Áreas de Conhecimento em que é especialista**;**
Membro: Participa através de consulta e cadastro de conteúdo para a Base de Conhecimento e dos fóruns buscando soluções e mantendo atualizado os dados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A estrutura de governança das Comunidades de Prática passou por processos de evolução ao longo de sua trajetória, acompanhando o amadurecimento da iniciativa e as necessidades identificadas em sua gestão. Dessa forma, alguns papéis e mecanismos originalmente estabelecidos foram revisados, enquanto outros foram incorporados ou fortalecidos, buscando ampliar a consistência do processo e adequá-lo à configuração atual das comunidades.

No modelo vigente, destaca-se também a atuação do patrocinador, ator relevante para o fortalecimento e o direcionamento das Comunidades de Prática. O apoio da liderança pode contribuir para conferir legitimidade à iniciativa, estimular o engajamento dos participantes, favorecer a remoção de barreiras e conectar as necessidades identificadas pelas comunidades às prioridades e aos desafios organizacionais. Nesse sentido, o patrocínio amplia as possibilidades de transformar necessidades e oportunidades identificadas nas comunidades em ações concretas de melhoria e geração de valor.

A evolução do processo de avaliação dos itens de conhecimento também representa um aspecto relevante do amadurecimento da governança. A ampliação e o aperfeiçoamento dos papéis envolvidos no fluxo de análise contribuem para fortalecer a consistência técnica dos conteúdos e tornar mais robusto o processo de registro e disseminação do conhecimento.

Os avaliadores exercem papel relevante na análise dos conhecimentos submetidos às Comunidades de Prática, contribuindo para a qualidade e a consistência dos conteúdos disponibilizados aos membros. A participação de profissionais com conhecimento técnico nos respectivos domínios permite associar a dinâmica de compartilhamento das comunidades a mecanismos estruturados de avaliação, fortalecendo a confiabilidade dos conhecimentos registrados e disponibilizados no ambiente corporativo.

b) Tipos de conhecimento produzidos pelas comunidades

As diferentes categorias de itens de conhecimento permitem registrar experiências sob perspectivas distintas, contemplando desde aprendizados decorrentes de resultados positivos ou negativos até práticas consolidadas, cuidados técnicos e evidências de aplicação do conhecimento. Essa diversidade amplia as possibilidades de captura, registro e disseminação das experiências produzidas no contexto dos processos e projetos da companhia, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Definição de Itens de Conhecimento

Boa Prática – prática, técnica ou metodologia inovadora que provou ter valor ou efetividade, com resultado positivo onde foi usada, que possa ser implantada ou adaptada para outras unidades organizacionais em situações semelhantes.

Lição Aprendida - conhecimento adquirido por meio de experiências relevantes e/ou inovadoras cujos resultados, positivos ou negativos, sirvam como orientação para revisão e melhoria dos processos organizacionais, a partir de acertos que devam ser repetidos ou erros que devam ser evitados.

Alerta Técnico - comunicado de ações ou cuidados válidos para evitar resultados indesejados ou garantir resultados desejados durante a realização de um procedimento.

Conhecimento Aplicado - registro da aplicação efetiva de conhecimentos, experiências e informações na solução de problemas, implementação de melhorias ou tomada de decisões em projetos e processos.

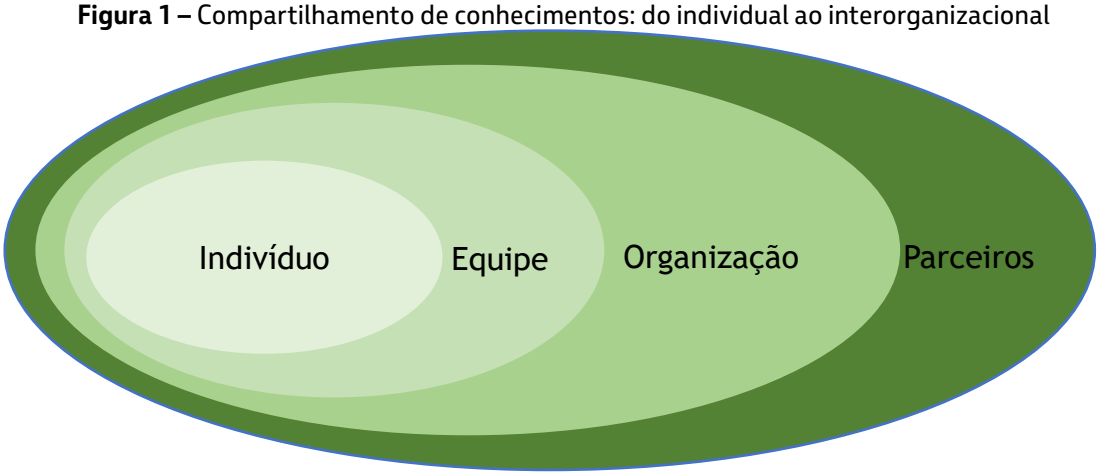
Fonte: Elaborado pelos autores.

O Conhecimento Aplicado, em particular, evidencia a evolução do modelo de gestão do conhecimento ao permitir o acompanhamento do tratamento dado às sugestões e aos problemas relacionados aos processos e projetos. O amadurecimento desse processo possibilita, ainda, sua articulação com mecanismos corporativos responsáveis pela gestão de documentos e padrões, permitindo que os conhecimentos registrados contribuam como subsídios para a análise, a atualização e o aprimoramento de práticas e documentos organizacionais.

c) Benefícios organizacionais decorrentes da adoção desse modelo

Os benefícios associados às Comunidades de Prática podem ser analisados em diferentes níveis. No nível individual, favorecem o acesso às experiências e aos conhecimentos de outros profissionais, ampliando as possibilidades de aprendizagem. No nível coletivo ou das equipes, contribuem para a formação e o fortalecimento de redes de relacionamento em torno de determinados domínios de conhecimento. No nível organizacional, podem apoiar a preservação e a atualização da memória técnica, a disseminação de práticas e aprendizados e a redução da necessidade de reconstrução de conhecimentos já produzidos em experiências anteriores. Por fim, no nível interorganizacional ou das parcerias, podem proporcionar melhorias na cadeia de valor, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Compartilhamento de conhecimentos: do individual ao interorganizacional



Fonte: Desenvolvida pelos autores.

A geração de valor, entretanto, não decorre exclusivamente da existência de uma comunidade ou da quantidade de conteúdos registrados. Ela está relacionada à capacidade de transformar as interações, as experiências e os conhecimentos compartilhados em oportunidades concretas de aprendizagem, melhoria e aplicação. Dessa forma, indicadores quantitativos devem ser analisados em conjunto com evidências relacionadas ao uso, à disseminação e aos efeitos produzidos pelos conhecimentos gerados nas comunidades.

Para a empresa: contribuem para a solução de problemas em âmbito local e organizacional; auxiliam no desenvolvimento e na retenção de talentos; facilitam a construção de competências essenciais; disseminam, de forma mais ágil, práticas voltadas à excelência operacional; e ampliam as oportunidades de inovação por meio da circulação de ideias.

Para a comunidade: favorecem a retenção do conhecimento e das boas práticas por meio da troca espontânea entre os membros; promovem a integração de soluções para problemas recorrentes; e possibilitam reunir conhecimentos essenciais ao negócio em um ambiente único de compartilhamento e consulta.

Para os membros: constituem uma fonte confiável de aprendizagem, permitindo o acesso a profissionais com interesses, projetos, desafios e motivações semelhantes; possibilitam aprender com especialistas e manter-se atualizado em sua área de atuação; ampliam a capacidade de resolução de problemas complexos; e proporcionam desafios e oportunidades de contribuição e desenvolvimento profissional.

4 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa documental, de natureza qualitativa e de caráter descritivo. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa alinha-se aos seguintes eixos:

a) **Natureza Qualitativa:** permite a interpretação aprofundada de normativos, relatórios e do ecossistema de gestão, compreendendo os significados sociais, os fluxos interativos e a geração de valor associados às CoPs.
b) **Objetivo Descritivo:** visa detalhar e caracterizar a estrutura de governança, os papéis organizacionais, a evolução do ecossistema e os mecanismos de registro de conhecimento estabelecidos na companhia.
c) **Procedimento Técnico (Pesquisa Documental):** o *corpus* de análise fundamentou-se em fontes institucionais primárias e secundárias de acesso interno.

O levantamento de dados apoiou-se em duas frentes principais de documentação corporativa:

1. **Normativo Corporativo:** utilizou-se o padrão corporativo oficial *"Gerir Comunidades de Prática"*, documento que estabelece formalmente as diretrizes, responsabilidades organizacionais, critérios de criação, acompanhamento e encerramento das comunidades na Petrobras.
2. **Indicadores e Relatórios do SinapseNow:** foram extraídos dados institucionais consolidados da plataforma digital, contemplando métricas quantitativas relevantes para mapear a escala da iniciativa:
   - Quantitativo total de comunidades ativas;
   - Número de membros participantes;
   - Número de avaliadores atuantes no controle de qualidade do conteúdo;

- Volume e categorias de itens de conhecimento publicados (lições aprendidas, práticas, alertas técnicos e conhecimento aplicado).

A análise foi conduzida a partir da articulação entre os normativos institucionais, os dados quantitativos extraídos da plataforma e a interpretação crítica dos resultados, estruturando-se nas seguintes etapas:

1. Análise de Conteúdo Normativo onde se denotou a governança prevista no padrão corporativo, identificando os papéis e os fluxos formais de gestão do ciclo de vida das comunidades;
2. Análise Descritiva dos dados extraídos do sistema para compreender o alcance da iniciativa, o fluxo de circulação de informações e a estrutura de filtragem de conteúdo operada pelos avaliadores.

Articulação Teórico-Prática visando à interpretação integrada dos dados à luz da literatura de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, buscando evidenciar de que maneira a articulação entre pessoas, processos normativos e suporte tecnológico (SinapseNow) resulta na geração de valor e na preservação atualização da memória organizacional.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 O modelo de governança das Comunidades de Prática

O modelo de gestão das Comunidades de Prática da Petrobras estrutura-se a partir de um Fórum Gestor Corporativo de Comunidades de Prática que delibera, de forma colaborativa, sobre a melhoria e a evolução do processo e da ferramenta de suporte às CoPs. Essa estrutura é coordenada pela área de Recursos Humanos, responsável por orientar, acompanhar e assessorar as atividades relacionadas à criação, ao acompanhamento, à manutenção e ao encerramento das comunidades, além da gestão da ferramenta tecnológica SinapseNow.

Essa estrutura contribui para assegurar o alinhamento entre os objetivos das comunidades e as necessidades estratégicas da organização.

As Comunidades de Prática desempenham papel central na geração e no registro do conhecimento oriundo das vivências e experiências dos empregados, configurando uma relevante contribuição para a gestão do conhecimento organizacional.

O armazenamento dessas informações em ambiente corporativo favorece a preservação da memória organizacional e amplia as possibilidades de rastreabilidade e reutilização do conhecimento.

5.2 Os ganhos para a organização com a manutenção das CoP

A análise do modelo evidencia contribuições relevantes para a aprendizagem organizacional.

Entre os benefícios observados, destacam-se:

a) fortalecimento de redes de especialistas;
b) compartilhamento sistemático de experiências;
c) preservação do conhecimento crítico;
d) disseminação de boas práticas;

e) apoio à solução colaborativa de problemas;
f) desenvolvimento de competências organizacionais;
g) estímulo à inovação.

Esses aspectos estão alinhados aos princípios da gestão do conhecimento descritos na literatura e reforçam o papel das Comunidades de Prática como instrumento de geração de valor organizacional.

Além disso, as Comunidades de Prática contribuem para a otimização de diferentes recursos da companhia, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Exemplos de geração de valor com as CoP

CoP	Item	Autor	Ganho
Comunidades de Práticas de Engenharia de Poço	Completação Superior e Inferior em Manobra Única "True One Trip" para poços Injetores Stand Alone	Cristiano de Souza Santos (E&P-CPM/CMP-DP-II/PROJ/PROJ-DP)	Redução do tempo da completação do poço entre 6 a 9 dias, gerando uma economia de até U$ 9 000 000 por poço. 2016-2020 - 30 poços programados com esta configuração, redução de custo potencial de U$ 270 000 000.
Comunidades de Práticas de Engenharia Submarina	Reaproveitamento de linhas flexíveis para antecipar 1º Gás do poço URG-16	Brunno Vital Piva (UO-BS/ATP-N/EEIS)	Antecipação da produção do URG-16 em 15 dias com resultado direto e economia de USD$ 18.670.050,00, correspondente a 74 dias de (não) utilização de embarcação PLSV (considerando custo médio de PLSV em 2014 igual a USD$ 296.350,00).
Comunidades de Práticas de Operações de Produção	Redução do consumo de Diesel no FPSO Rio de Janeiro	Ronaldo Oliveira de Paiva; Alexandre Chimenti Alves.	Economia de R$ 2.700.000/mês em **Diesel** além de benefícios na logística deste combustível e melhoria de desempenho dos geradores do FPSO Rio de Janeiro.
Comunidades de Práticas de Engenharia de Instalações e Superfície	Aproveitamento de tubulação existente após reavaliação dos cenários de produção (pressão x vazão) dos poços produtores do projeto C3G	Wajdi Mahmoud Hasan; Rafael Gomide Gomes Gama; Marcello Sousa Furtado Brito.	A prática propiciou ganho de R$ 9.506.879, 35, considerando somente esta alteração.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3 Evolução e alcance das Comunidades de Prática

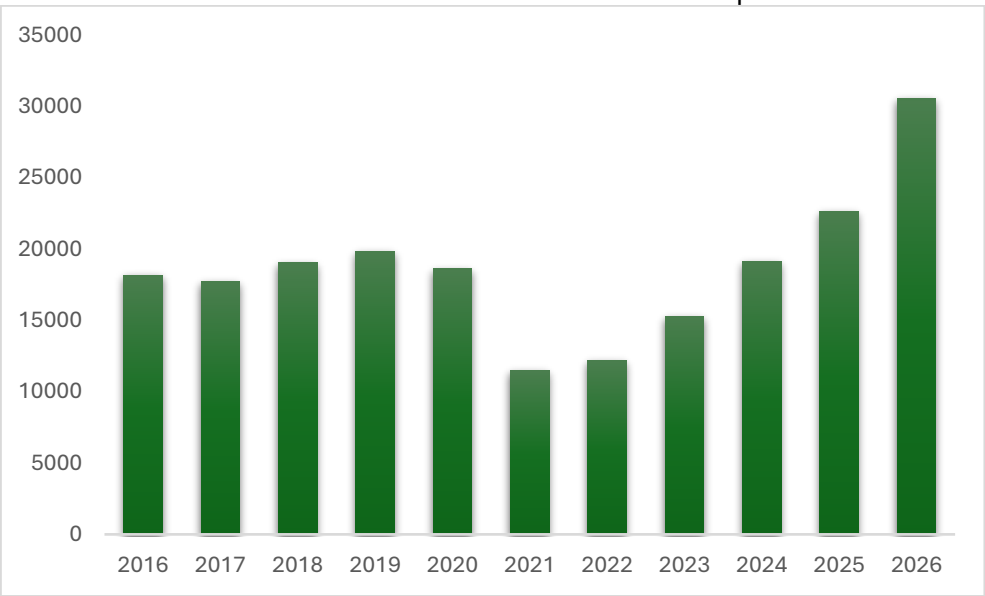
Os dados institucionais evidenciam a expansão do alcance das Comunidades de Prática na Petrobras. Atualmente, o ecossistema reúne 30 comunidades, 30.574 membros, 973 avaliadores e 19.654 itens de conhecimento publicados. A combinação desses indicadores demonstra que a iniciativa atingiu uma

escala significativa, envolvendo uma ampla rede de participantes e especialistas distribuídos em diferentes domínios de conhecimento.

A evolução do quantitativo de membros constitui um indicador relevante para a análise do crescimento das Comunidades de Prática ao longo dos últimos dez anos. Considerando os dados históricos disponíveis, observa-se uma retomada das atividades das CoPs a partir de 2021 e uma ampliação expressiva de seu alcance a partir de 2023.

A consolidação dessa trajetória deve ser acompanhada pela evolução quantitativa e, também, pela análise da participação da produção de conhecimentos e da capacidade de utilização dos conteúdos disponibilizados, conforme exposto no Gráfico1.

Gráfico 1 – Total de membros cadastrados no SinapseNow



Fonte: SinapseNow, (ago. 2026).

Os dados extraídos do SinapseNow permitem observar a dimensão e o alcance do ecossistema de Comunidades de Prática na Petrobras. A presença de mais de 30 mil membros distribuídos em 30 comunidades demonstra a capacidade da iniciativa de conectar profissionais em torno de diferentes domínios de conhecimento. Além disso, a atuação de 973 avaliadores evidencia a existência de uma estrutura voltada à análise e à qualificação dos conhecimentos registrados, visando à agregação de valor, ao aprimoramento da qualidade do acervo corporativo e à disseminação de conteúdos relevantes para a organização.

A base composta por 19.654 itens publicados, associada a mais de 20 mil visualizações, demonstra a existência de um acervo expressivo de conhecimentos e de um fluxo contínuo de acesso aos conteúdos disponibilizados. Embora indicadores quantitativos não sejam suficientes, isoladamente, para mensurar a geração de valor, eles constituem evidências relevantes do alcance da iniciativa e podem servir de base para análises futuras sobre utilização, disseminação e aplicação do conhecimento compartilhado.

5.4 Tecnologia e melhoria contínua: o papel do SinapseNow

O suporte tecnológico constitui um elemento relevante para a sustentabilidade das Comunidades de Prática em uma organização de grande porte e geograficamente distribuída. No caso da Petrobras, o

ambiente Sinapse, posteriormente evoluído para a plataforma SinapseNow, apoia a conexão entre os participantes, o registro estruturado de conhecimentos, a realização de avaliações, a disponibilização de conteúdos e o acompanhamento das atividades relacionadas às comunidades.

A utilização de uma plataforma digital possibilita que conhecimentos produzidos em diferentes contextos organizacionais sejam registrados e disponibilizados para um público mais amplo. Entretanto, sua contribuição não se restringe ao armazenamento de informações. A infraestrutura tecnológica também pode apoiar a gestão do ciclo de vida das comunidades e a melhoria contínua dos processos, à medida que novas necessidades, oportunidades e possibilidades de aperfeiçoamento são identificadas a partir da interação com usuários e demais atores envolvidos.

Dessa forma, a relação entre Comunidades de Prática e tecnologia pode ser compreendida como complementar: enquanto as comunidades constituem espaços sociais de interação e aprendizagem, a plataforma fornece mecanismos que apoiam a estruturação, a preservação, a gestão e a disseminação dos conhecimentos produzidos.

5.5 Ciclo de vida e geração de valor

A análise das Comunidades de Prática evidencia que sua contribuição para a gestão do conhecimento não se limita à existência de um espaço de compartilhamento. A geração de valor está relacionada ao ciclo que envolve a interação entre os participantes, a identificação de experiências relevantes, o registro do conhecimento, a avaliação dos conteúdos, sua disseminação e as possibilidades de reutilização ou aplicação em outros contextos.

Esse ciclo pode ser compreendido como um processo contínuo, no qual a experiência individual ou coletiva é compartilhada com outros participantes e, quando considerada relevante, estruturada como item de conhecimento. A avaliação contribui para fortalecer a qualidade e a consistência do conteúdo, enquanto sua disponibilização amplia as possibilidades de acesso e reutilização.

A geração de valor ocorre, portanto, quando o conhecimento compartilhado ultrapassa o momento original de sua produção e passa a contribuir para novos processos de aprendizagem, para a solução de problemas, para a tomada de decisão, para o aperfeiçoamento de práticas ou para a identificação de oportunidades de melhoria.

Sob essa perspectiva, governança e tecnologia exercem papéis complementares. A governança estabelece responsabilidades, critérios e mecanismos de acompanhamento, enquanto a infraestrutura tecnológica apoia a operacionalização e a escalabilidade do processo. A articulação entre pessoas, processos e tecnologia cria condições para que o conhecimento produzido nas experiências de trabalho possa circular e, potencialmente, gerar benefícios para diferentes áreas da organização.

Embora o modelo apresente resultados positivos, permanecem oportunidades de aprimoramento relacionadas à mensuração de impactos, ao engajamento dos participantes e à incorporação de novas tecnologias capazes de potencializar a gestão do conhecimento.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o modelo de gestão das Comunidades de Prática (CoPs) adotado pela Petrobras e sua contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. A partir da análise realizada, foi possível evidenciar que a companhia consolidou um ecossistema robusto e estruturado, sustentado por uma estrutura formal de governança e por um padrão

corporativo que define responsabilidades, processos e mecanismos de acompanhamento para todo o ciclo de vida das comunidades.

Essa estrutura atua em sinergia com a plataforma tecnológica SinapseNow, que viabiliza a conexão de uma rede geograficamente distribuída de mais de 30 mil membros e oferece o suporte necessário ao registro e à disseminação de ativos de conhecimento, como lições aprendidas, práticas, alertas técnicos e conhecimentos aplicados, contribuindo para a preservação e a disseminação do conhecimento organizacional.

Os resultados demonstram que as CoPs na Petrobras promovem a conexão entre especialistas e o compartilhamento sistemático de experiências, atuando na mitigação da perda de conhecimento crítico, na redução do retrabalho e no fortalecimento da aprendizagem organizacional. A geração de valor consolida-se, portanto, na capacidade de transformar vivências e experiências em ativos de conhecimento que podem ser avaliados, preservados e aplicados em diferentes contextos da companhia.

A trajetória das Comunidades de Prática na Petrobras também evidencia a importância da evolução contínua de seus mecanismos de gestão. A revisão dos papéis organizacionais, o aperfeiçoamento dos fluxos de avaliação e o desenvolvimento de funcionalidades tecnológicas demonstram que a sustentabilidade da iniciativa depende de sua capacidade de adaptação às necessidades dos participantes e às transformações organizacionais.

A análise qualitativa indica que as Comunidades de Prática exercem uma função que ultrapassa a simples disponibilização de conteúdos, ao favorecerem a conexão entre pessoas, a troca de experiências, o registro estruturado e a disseminação do conhecimento. Dessa forma, constituem um mecanismo capaz de apoiar processos de aprendizagem organizacional e ampliar as possibilidades de reutilização dos conhecimentos produzidos no cotidiano de trabalho.

A geração de valor, nesse contexto, está associada à capacidade de transformar experiências individuais e coletivas em conhecimentos passíveis de compartilhamento, avaliação, preservação e aplicação em diferentes situações, além de contribuir para a melhoria de processos, padrões e diretrizes organizacionais. A integração entre pessoas, governança e tecnologia apresenta-se, assim, como um dos elementos centrais para a consolidação das Comunidades de Prática como instrumento de gestão do conhecimento.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de investigações empíricas voltadas à análise de indicadores específicos de desempenho das comunidades, bem como o desenvolvimento de estudos de caso aprofundados sobre a aplicação prática do conhecimento gerado e seus impactos operacionais, organizacionais ou econômicos.

7 DECLARAÇÃO DE CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

Conceituação (Conceptualization) - Antonio Ivaldo Sales do Nascimento Junior 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) - Antonio Ivaldo Sales do Nascimento Junior
Administração do Projeto (Project Administration) - Antonio Ivaldo Sales do Nascimento Junior

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) - Antonio Ivaldo Sales do Nascimento Junior; Tayane Cristina Mattera Souza, Andreia Pereira de Souza, Serita Ferreira Sierra e Ana Paula Santiago dos Santos
Redação - Revisão e Edição (Writing - Review & Editing) - Antonio Ivaldo Sales do Nascimento Junior

REFERÊNCIAS

BALCEIRO, Raquel. Comunidades de prática: insights sobre o que são e como implementá-las. **Medium**, 15 dez. 2023. Disponível em: https://raqbalceiro.medium.com/comunidades-de-pr%C3%A1tica-insights-sobre-o-que-s%C3%A3o-e-como-implement%C3%A1-las-c05d844c345c. Acesso em: 12 nov. 2026.

CABELLEIRA, Denise Mross. Comunidades de prática: conceitos e reflexões para uma estratégia de gestão do conhecimento. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI-B2953.pdf. Acesso em: 12 nov. 2026.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

PETROBRAS. **Apresentação do I Encontro SinapseNow.** Rio de Janeiro: Petrobras, 2026. Documento corporativo interno.

PETROBRAS. **Painel das comunidades de conhecimento.** Rio de Janeiro: Petrobras, 2026. Sistema corporativo interno.

PETROBRAS. **PE-1PBR-00463:** gerir comunidades de prática. Versão 05.00. Rio de Janeiro: Petrobras, 2025. Documento corporativo interno.

PYRKO, I.; DÖRFLER, V.; EDEN, C. Thinking together: what makes Communities of Practice work? **Human Relations**, London, v. 70, n. 4, p. 389-409, 2017. DOI: https://doi.org/10.1177/001872671666104.
Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726716661040. Acesso em: 12 de nov. 2016

WENGER, Etienne. **Communities of practice:** learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, Etienne. Communities of practice: the key to knowledge strategy. *In*: LESSER, Eric; FONTAINE, Michael; SLUSHER, Jason (org.). **Knowledge and communities.** Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. *E-book.*

WENGER, Etienne. Knowledge management as a generative process. *In*: LESSER, Eric L.; STORCK, John; DVORAK, Richard (ed.). **Knowledge and communities.** Boston: Butterworth-Heinemann, 2004.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard; SNYDER, William M. **Cultivating communities of practice:** a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 2002.