

IMPACTOS DA PRÁTICA DE TUTORIA NO DESENVOLVIMENTO DE EMPREGADOS: EVIDÊNCIAS DE UM ESTUDO DE CASO SOB A ÓTICA DOS EMPREGADOS

IMPACTS OF TUTORING PRACTICE ON EMPLOYEE DEVELOPMENT: EVIDENCE FROM A CASE STUDY FROM THE EMPLOYEES PERSPECTIVE

Andreia Pereira de Souza

Doutora em Psicologia. Petrobras - Brasil.

andreiasouza@petrobras.com.br

Tayane Cristina Mattera Souza

Mestre em Ciência da Informação. Petrobras - Brasil.

tayane@petrobras.com.br

Marcio Luiz da Silveira

Mestre em Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento. Petrobras - Brasil.

marcio-silveira@petrobras.com.br

Cristina Gomes Palmeira Guimarães

Mestre em Administração. Petrobras - Brasil.

cristinapalmeira@petrobras.com.br

RESUMO

Este estudo analisa a implementação de melhorias na prática de tutoria da Petrobras e as percepções dos empregados envolvidos. Compreendida como ferramenta estratégica de Gestão do Conhecimento em contextos complexos e de alto risco, como o setor de óleo e gás, a tutoria contribui para a transferência de conhecimentos, a preservação da memória organizacional e o desenvolvimento de competências. A pesquisa constitui um estudo de caso descritivo e interpretativo, de abordagem predominantemente qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de uma pesquisa de satisfação aplicada aos usuários do programa de tutoria e do monitoramento contínuo das avaliações obrigatórias registradas na Solução Integrada de Recursos Humanos (SIRH), envolvendo mais de 2.700 participantes. Os resultados indicaram percepções amplamente positivas sobre a reestruturação do processo de tutoria, destacando a facilidade de registro, a maior autonomia dos usuários e a melhoria na rastreabilidade das informações. Também foram identificadas oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas à interface do sistema. A avaliação do desempenho dos tutores revelou elevados índices de aprovação em três dimensões essenciais: Conhecimento, relacionada ao domínio técnico e à clareza na orientação teórica e prática; Integração, referente ao acolhimento institucional e à inserção dos tutorados nas rotinas de trabalho; e Cultura Organizacional, vinculada à atuação do tutor como referência na disseminação dos valores e práticas corporativas. Conclui-se que a tutoria contribui para o desenvolvimento profissional, a aculturação organizacional e a gestão do conhecimento, sendo sua sistematização um fator relevante para a governança, a eficiência e a sustentabilidade da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento, Conhecimento Tácito, Setor de Óleo e Gás, Socialização, Conhecimento Organizacional.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of improvements to Petrobras's tutoring practice and the perceptions of the employees involved. Understood as a strategic Knowledge Management tool in complex, high-risk contexts, such as the oil and gas sector, tutoring contributes to knowledge transfer, the preservation of organizational memory, and competency development. The research is a descriptive and interpretive case study with a predominantly qualitative approach. Data collection involved a satisfaction survey administered to users of the tutoring program and continuous monitoring of mandatory evaluations recorded in the Integrated Human Resources Solution (SIRH), encompassing over 2,700 participants. Results indicated largely positive perceptions regarding the restructuring of the tutoring process, highlighting ease of record-keeping, greater user autonomy, and improved information traceability. Opportunities for improvement regarding the system interface were also identified. The evaluation of mentor performance revealed high approval ratings across three essential dimensions: Knowledge (related to technical mastery and clarity in theoretical and practical guidance), Integration (referring to institutional onboarding and the assimilation of mentees into work routines), and Organizational Culture (linked to the mentor's role in disseminating corporate values and practices). The study concludes that tutoring contributes to professional development, organizational acculturation, and knowledge management, with its systematization serving as a key factor for the organization's governance, efficiency, and sustainability.

KEYWORDS: *Knowledge management, Tacit knowledge, Oil and Gas Sector, Socialization, Organizational knowledge.*

1. INTRODUÇÃO

A indústria de óleo e gás desempenha papel estratégico na matriz energética global, operando em ambientes de alta complexidade técnica, riscos elevados e regulação rigorosa. A sustentabilidade e a competitividade dessas organizações dependem não apenas da excelência operacional e tecnológica, mas também da gestão eficaz de pessoas e do conhecimento organizacional (API, 2023).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que, em indústrias de manufatura e eletroeletrônicos no Japão, esse processo é particularmente desafiador devido ao caráter tácito de boa parte do conhecimento operacional, adquirido por meio da experiência prática. Com isso, a gestão do conhecimento busca identificar, criar, compartilhar e reter o conhecimento relevante para atender os objetivos estratégicos da organização. Ao analisar esse modelo aplicado às organizações de óleo e gás, Lima et al (2018) apresentam que a tutoria se torna um canal estruturado para a conversão de conhecimento crítico em capital intelectual, reduzindo o risco de sua perda com a saída de empregados seniores.

A tutoria é reconhecida como uma prática essencial para a gestão do conhecimento, especialmente na conversão do conhecimento tácito em explícito ou socializável (SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO-SBGC, 2025). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) descreve o ciclo pelo qual organizações criam conhecimento, e que, na tutoria, podem ser observados como: Socialização: ocorre quando tutorados observam e participam de atividades junto a tutores experientes, absorvendo práticas e valores informais; Externalização: se dá quando tutores verbalizam e explicam suas estratégias, raciocínios e decisões; Combinação: envolve a integração desse conhecimento com normas, procedimentos e sistemas e Internalização: ocorre quando o tutorado transforma o conhecimento aprendido em competência prática.

Nesse cenário, a tutoria surge como uma prática estruturada de desenvolvimento, fundamental para a transferência de conhecimento tácito, a formação de novos empregados e a promoção de uma cultura organizacional alinhada à segurança e à inovação (LIMA et al., 2018). Esta prática cumpre função essencial ao possibilitar domínio seguro de procedimentos críticos; desenvolver a capacidade de resposta a emergências; reforçar a percepção e gestão de riscos e promover a cultura sem julgamentos, na qual aprendizados são extraídos de erros ou quase-acidentes.

Esta prática pode ser compreendida como um processo sistemático e intencional de orientação e acompanhamento no ambiente de trabalho, no qual um profissional experiente (tutor) apoia o desenvolvimento técnico, comportamental e cultural de outro profissional (tutorado) (BRITO et al., 2021). Ao contrário de treinamentos formais, a tutoria prioriza uma abordagem personalizada, com foco no ambiente de trabalho. O tutor atua como referência técnica e cultural, compartilhando procedimentos formais, conhecimentos tácitos, além de estratégias de resolução de problemas e os valores organizacionais (SBGC, 2025).

No setor de óleo e gás, a tutoria é reconhecida como uma prática relevante para a gestão do conhecimento em razão das características do ambiente organizacional, marcado por elevados riscos operacionais, alta complexidade tecnológica, exigências regulatórias rigorosas e necessidade de continuidade operacional (HOPKINS, 2019; API, 2023).

Nessa circunstância, a interação entre profissionais experientes e empregados novos ou em processo de desenvolvimento favorece o compartilhamento de conhecimentos, experiências e práticas essenciais ao desempenho seguro e eficiente das atividades. Dessa forma, a tutoria assume caráter estratégico ao apoiar a preservação do conhecimento organizacional, o

desenvolvimento de competências, a inovação e a sustentabilidade das operações (LIMA et al., 2018).

Hopkins (2019) destaca que falhas organizacionais muitas vezes decorrem de lacunas no treinamento, da má comunicação ou da perda de memória organizacional. A tutoria busca mitigar essas fragilidades, criando ciclos de aprendizagem contínua e colaborativa. Considerando a relevância desta prática na sistematização e retenção do conhecimento, este estudo busca responder: De que maneira ocorreu o processo de implementação das melhorias na prática de tutoria e quais foram as percepções dos empregados envolvidos nessa experiência?

Este estudo teve como objetivo analisar a implementação de melhorias no processo de tutoria da Petrobras e avaliar sua contribuição para a transferência de conhecimento, a integração organizacional e a disseminação da cultura corporativa, a partir da percepção dos participantes do programa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão do Conhecimento reconhece que uma parcela significativa do conhecimento organizacional está associada ao conhecimento tácito, caracterizado por sua natureza pessoal, experiencial e contextual, o que dificulta sua formalização e transferência por meio de mecanismos tradicionais de documentação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse cenário, a preservação e a disseminação desse conhecimento tornam-se aspectos centrais para a sustentabilidade organizacional.

Ainda Segundo Nonaka (1994) e Nonaka; Takeuchi (1997), a criação e o compartilhamento do conhecimento ocorrem por meio de processos contínuos de conversão entre conhecimentos tácitos e explícitos, descritos no modelo SECI. Entre esses processos, destacam-se a socialização, que envolve a transferência de conhecimento por meio da interação e da experiência compartilhada e a externalização, que possibilita a explicitação de conhecimentos antes restritos à experiência individual.

A implantação da tutoria nas organizações constitui uma ponte metodológica entre teoria e prática, permitindo a interação entre o tutor, profissional mais experiente, e o tutorado, profissional novo no processo, favorecendo o compartilhamento de conhecimentos, habilidades técnicas e percepções relacionadas à segurança no trabalho (BRITO; SILVA; MOURA, 2021).

Além disso, a interação entre tutores e tutorados promove o desenvolvimento de competências e reduz a curva de aprendizagem de novos empregados, por meio de processos de aprendizagem experiencial e socialmente mediados (VYGOTSKY, 2007; KOLB, 1984). A literatura também destaca sua contribuição para a integração dos empregados ao ambiente organizacional e para o fortalecimento do engajamento e da aprendizagem coletiva (BAUER et al., 2007; BRITO et al., 2021).

De forma complementar, Davenport e Prusak (1998) destacam que o conhecimento é um recurso estratégico que se desenvolve e se dissemina por meio das relações entre as pessoas, enquanto Wenger (1998) enfatiza a importância da participação em comunidades de prática para a aprendizagem e a construção de significados compartilhados. Nessa perspectiva, a atuação do tutor assume papel relevante na promoção da aprendizagem, na socialização do conhecimento e na disseminação da cultura organizacional.

No entanto, a literatura ressalta que a eficiência na implantação da tutoria está condicionada a fatores que vão além da mera formação de duplas de trabalho. Brito, Silva e Moura (2021) destacam que o sucesso do programa exige um planejamento com base em três pilares: identificação prévia de quais processos e ativos operacionais correm maior risco de descontinuidade técnica; escolha de tutores que possuam não apenas o notório conhecimento técnico, mas também competências andragógicas (facilidade no ensino de adultos) e desprendimento intelectual para compartilhar suas experiências e formalização de espaços e tempos dedicados à orientação dentro da jornada de trabalho.

A efetividade dos programas de tutoria também depende de sua integração às práticas de gestão de pessoas e aos objetivos estratégicos da organização. A implementação de programas de tutoria requer planejamento estruturado e alinhamento com os objetivos organizacionais. Nesse processo, torna-se fundamental identificar áreas e conhecimentos críticos para a continuidade das operações, selecionar tutores que reúnam competências técnicas e habilidades interpessoais, definir objetivos e processos claros e estabelecer mecanismos de acompanhamento e avaliação dos resultados (BRITO et al., 2021; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, tais iniciativas contribuem para a criação de ambientes favoráveis ao compartilhamento e à transferência do conhecimento, especialmente daquele de natureza tácita, considerado estratégico para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Além disso, o reconhecimento institucional do papel do tutor e o apoio organizacional são apontados como fatores relevantes para o engajamento dos participantes, para a efetividade do processo de aprendizagem e para a consolidação da tutoria

como prática de desenvolvimento e retenção do conhecimento organizacional (WENGER, 1998; BRITO et al., 2021).

Apesar de seu potencial para promover a transferência e a retenção do conhecimento organizacional, a tutoria está sujeita a desafios relacionados a fatores individuais, organizacionais e culturais. Entre eles, destacam-se a resistência ao compartilhamento de conhecimentos, as limitações de tempo impostas pelas demandas operacionais e as diferenças geracionais e de experiência entre tutores e tutorados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; WIIG, 1997). Brito, Silva e Moura (2021) salientam ainda, outro obstáculo prático, o conflito de tempo entre a rotina de produção e a atividade docente. Quando a empresa mantém integralmente as metas de produtividade do tutor sem liberar carga horária específica para o acompanhamento do tutorado, o programa tende a ter sua eficácia comprometida.

Além das barreiras, a natureza predominantemente tácita do conhecimento compartilhado por meio da tutoria torna complexa tanto sua transferência quanto a avaliação de seus resultados, exigindo abordagens que combinem indicadores objetivos e subjetivos para mensurar seus efeitos sobre a aprendizagem, o desenvolvimento de competências e o capital intelectual da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A superação desses desafios requer o engajamento da liderança, a integração da tutoria aos sistemas de gestão de pessoas e seu alinhamento aos objetivos organizacionais. A busca por melhorias contínuas nos processos organizacionais exige que as práticas de compartilhamento de conhecimentos sejam constantemente monitoradas e avaliadas. Nesse sentido, a aplicação de pesquisas de satisfação integradas aos sistemas surge como um instrumento indispensável para o diagnóstico da Gestão do Conhecimento (GC), uma vez que a eficácia dessas ferramentas está atrelada à percepção de valor e ao engajamento cultural dos colaboradores (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Este estudo estrutura a avaliação da tutoria em três dimensões complementares: Conhecimento, Integração e Cultura Organizacional, as quais permitem analisar diferentes aspectos da contribuição do tutor para a gestão e a sustentabilidade do conhecimento organizacional.

A dimensão do Conhecimento encontra embasamento nas teorias da aprendizagem sociointeracionista e experiencial, que compreendem o processo de aprendizagem como resultado da mediação qualificada entre indivíduos mais experientes e aprendizes. Segundo Vygotsky (2007), o desenvolvimento cognitivo ocorre por meio da interação social, sendo o mediador responsável por ampliar a zona de desenvolvimento proximal do aprendiz. De

maneira complementar, Kolb (1984) destaca que o conhecimento é construído a partir da experiência, exigindo do tutor não apenas domínio técnico, mas também a capacidade de orientar, contextualizar e refletir sobre a prática profissional, o que torna essa dimensão central na avaliação da atuação do tutor.

A dimensão da Integração está fundamentada nos estudos sobre socialização organizacional e aprendizagem situada. Nesse sentido, a atuação do tutor como facilitador da inserção do tutorado no ambiente organizacional é essencial para promover engajamento, compreensão dos processos de trabalho e desenvolvimento da identidade profissional. Bauer et al. (2007) reforçam que estratégias formais de integração, como a tutoria, impactam positivamente o desempenho, a retenção e a adaptação do indivíduo à organização.

Por sua vez, a dimensão da Cultura Organizacional apoia-se nos pressupostos de Schein (2017), que define a cultura como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo à medida que resolve seus problemas de adaptação interna e externa. O tutor exerce o papel de agente de transmissão cultural, uma vez que, por meio de suas práticas, comportamentos e orientações, contribui para a internalização dos valores, normas e significados organizacionais pelo tutorado. A avaliação dessa dimensão permite analisar em que medida o tutor atua como referência institucional e contribui para o fortalecimento da identidade organizacional e da coerência cultural.

3. METODOLOGIA

O presente estudo adota o método de estudo de caso, estratégia de pesquisa ideal para investigar fenômenos contemporâneos em seus ambientes reais, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (STAKE, 1995; YIN, 2015). Nessa abordagem, o interesse não reside na generalização estatística, mas sim na apreensão dos significados atribuídos pelos participantes às suas vivências.

Nessa perspectiva, o conhecimento é entendido como socialmente construído, sendo essencial considerar as experiências, interações e percepções dos indivíduos envolvidos. Essa visão alinha-se aos pressupostos da Gestão do Conhecimento, que apontam a interação social e o compartilhamento de experiências como vias fundamentais para a conversão e retenção do conhecimento tácito nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Este estudo de caso busca analisar a implementação da prática de tutoria em uma organização específica, explorando como os participantes percebem essa experiência e de que

maneira ela contribui para os processos de aprendizagem e retenção do conhecimento. A investigação privilegia a coleta e análise de dados qualitativos, permitindo compreender as dinâmicas que permeiam a prática estudada (MERRIAM; TISDELL, 2016).

A coleta de dados deste estudo foi realizada por meio de duas frentes complementares de pesquisa. A primeira consistiu em uma pesquisa de satisfação aplicada aos usuários do programa de tutoria. A segunda correspondeu à pesquisa permanente de acompanhamento da tutoria, realizada ao término de cada prática e registrada na Solução Integrada de Recursos Humanos (SIRH). Embora os cadastros existentes no SIRH abranjam o período de julho de 2007 a julho de 2026, o formulário foi disponibilizado somente no segundo semestre de 2023.

Embora a base de avaliações do SIRH seja numericamente expressiva, o objetivo deste estudo não foi mensurar estatisticamente o desempenho da prática de tutoria, mas compreender as percepções dos participantes acerca de sua contribuição para os processos de compartilhamento do conhecimento, integração e disseminação da cultura organizacional. Dessa forma, os dados foram analisados de maneira qualitativa e interpretativa, buscando identificar padrões de percepção, recorrências e oportunidades de aprimoramento, em consonância com a estratégia de estudo de caso adotada.

A pesquisa inicial, que foi aplicada para avaliar a satisfação junto aos usuários do processo de tutoria, tinha como objetivo identificar percepções sobre a experiência e as oportunidades de aprimoramento da prática. Os dados obtidos foram examinados por meio de uma abordagem descritiva e interpretativa, buscando identificar padrões, lacunas e oportunidades de melhoria nas rotinas adotadas.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário estruturado com escala Likert de satisfação de cinco pontos variando de totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito, conforme orientações metodológicas de Gil (2008). O instrumento teve como objetivo avaliar a percepção dos empregados sobre a reestruturação do programa de tutoria, especialmente em relação à autonomia para o registro das informações corporativas e à usabilidade da nova interface do formulário implementado no SIRH. Tais aspectos estão alinhados às recomendações para o fortalecimento de programas de tutoria apresentadas por Brito, Silva e Moura (2021).

Estruturado em cinco blocos temáticos, o instrumento foi desenvolvido para avaliar diferentes aspectos relacionados à utilização do formulário no SIRH.

O primeiro bloco destinou-se à caracterização dos respondentes, contemplando informações como diretoria de atuação e nível hierárquico.

O segundo bloco abordou a frequência de utilização e o uso das ferramentas de Gestão do Conhecimento durante o período analisado.

O terceiro bloco concentrou-se na avaliação da experiência dos usuários com o sistema, considerando aspectos como facilidade de acesso, clareza das informações disponibilizadas e adequação das orientações para preenchimento dos formulários.

O quarto bloco investigou a percepção dos empregados quanto aos benefícios decorrentes da implementação dos formulários de Gestão do Conhecimento.

Por fim, o quinto bloco incluiu uma questão aberta destinada à coleta de sugestões de melhoria relacionadas à funcionalidade do formulário no SIRH e aos processos de compartilhamento do conhecimento na organização.

A segunda frente de coleta de dados compreendeu o monitoramento contínuo do programa diretamente no SIRH, que, até a elaboração deste artigo, contabilizava mais de 2.700 tutorias registradas. Como etapa obrigatória do processo, tanto tutores quanto tutorados realizam uma avaliação ao final da tutoria, gerando uma base de dados estruturada de informações para análise. Este questionário adotou uma escala do tipo Likert de cinco pontos, composta pelas seguintes categorias de resposta: concordo totalmente; concordo em grande parte; nem concordo nem discordo; discordo em grande parte; discordo totalmente, conforme descrito por Gil (2008).

Essa avaliação contempla três dimensões: Conhecimento, Integração e Cultura Organizacional, permitindo examinar diferentes aspectos da contribuição da tutoria para a gestão e a sustentabilidade do conhecimento organizacional. Ao término de cada prática, tutores e tutorados avaliam aspectos relacionados ao compartilhamento de conhecimentos e informações relevantes, à contribuição da tutoria para a integração do tutorado à equipe e à promoção do conhecimento da cultura e dos valores organizacionais. O instrumento também contempla uma questão aberta destinada ao registro de pontos positivos e oportunidades de melhoria do processo. Adicionalmente, os tutores informam se o tutorado foi considerado apto ao término da prática de tutoria.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O estudo foi conduzido na Petrobras que, antes do SIRH, operacionalizava as práticas de tutoria por meio de planilhas eletrônicas (Excel). Na situação anterior, os principais desafios

identificados concentravam-se na baixa adesão dos usuários, bem como em fragilidades nos processos de registro e de rastreabilidade das informações.

Na Petrobras, de forma sistemática, os empregados recém-admitidos, inseridos em um novo processo ou identificados para requalificação são orientados e incentivados a contar com o acompanhamento de profissionais mais experientes ao serem alocados em suas áreas de negócio. Esse acompanhamento sistemático, se dá por meio da tutoria e visa garantir orientação adequada para a atuação profissional, fortalecer o aprendizado prático e contribuir para a formação de quadros qualificados alinhados aos valores e objetivos organizacionais.

Ao longo do período estudado, a prática de tutoria passou por um processo estruturado de revisão e padronização, com foco no fortalecimento da governança da informação, na melhoria da qualidade dos registros, na confiabilidade dos dados e na experiência dos usuários. Como parte dessa iniciativa, ao final do segundo semestre de 2023, foi implantado o formulário de tutoria no SIRH. A solução proporcionou autonomia aos empregados no registro das informações, simplificando o processo de preenchimento e reduzindo etapas operacionais. Além disso, passou a assegurar maior rastreabilidade das informações corporativas por meio da disponibilização de relatórios gerenciais e painel de acompanhamento, ampliando a capacidade de monitoramento e gestão do programa.

O fortalecimento do processo foi apoiado por um plano estruturado de comunicação e capacitação, que contemplou a atualização do padrão de execução, documento orientador aplicável a todos os empregados da companhia, a implantação do novo formulário de tutoria e a elaboração de um manual com ampla divulgação interna.

Complementarmente, foram produzidos vídeos explicativos voltados ao cadastramento de tutores e tutorados, com o objetivo de orientar os usuários e facilitar a utilização do formulário. Em conjunto, essas ações contribuíram para ampliar a disseminação das informações, promover maior compreensão sobre a prática de tutoria e assegurar maior padronização, aderência e qualidade na execução do processo em toda a organização. As ações contínuas de comunicação, incluindo uma iniciativa de podcast, o GC Cast, ampliaram o engajamento e a visibilidade da prática.

Além das ações de aprimoramento do processo, foram desenvolvidas iniciativas estratégicas para ampliar o alcance da tutoria na organização. Nesse contexto, destacam-se a implementação de um programa de capacitação em parceria com o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. M. de Mello (CENPES), voltado à formação de novos empregados, e a criação de um programa interno de tutoria na própria gerência de GC, com foco na transferência e no compartilhamento do conhecimento.

Em conjunto, as iniciativas descritas evidenciam o processo de fortalecimento e institucionalização da tutoria como prática estratégica de Gestão do Conhecimento na organização. As ações de revisão normativa, aprimoramento das formas de registro, capacitação dos participantes e monitoramento sistemático dos resultados contribuíram para ampliar a governança do processo, a rastreabilidade das informações e a transferência de conhecimentos críticos. Nessa situação, a experiência analisada constitui um caso relevante para a compreensão dos desafios e das oportunidades associados à gestão do conhecimento em ambientes organizacionais complexos, fornecendo subsídios para a avaliação dos resultados alcançados e para a proposição de ações de aprimoramento contínuo da prática de tutoria.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi disponibilizada, por e-mail, a 988 usuários do programa de tutoria, obtendo-se 50 respostas, o que corresponde a uma taxa de retorno de 5,1%. Os dados foram analisados de forma descritiva, considerando-se as respostas obtidas, com o propósito de identificar percepções dos participantes e tendências relacionadas ao programa, subsidiando a identificação de oportunidades de melhoria.

Embora os resultados permitam identificar percepções e tendências relevantes sobre o programa, essa taxa de participação constitui uma limitação do estudo, uma vez que pode não representar integralmente a percepção do conjunto dos participantes da tutoria. Dessa forma, os resultados da pesquisa de satisfação devem ser interpretados com cautela e de forma complementar às demais evidências analisadas, especialmente aos registros e avaliações disponíveis nos sistemas corporativos.

Os resultados indicaram uma percepção predominantemente positiva em relação à reestruturação do processo e à implantação do novo formulário no SIRH. Entre os principais benefícios apontados pelos respondentes destacam-se: a facilidade de registro das informações, a maior rastreabilidade dos dados, a centralização dos registros em um formulário no SIRH e a melhoria na organização e disseminação do conhecimento corporativo.

Esses aspectos sugerem avanços na governança da informação e na gestão dos processos associados à tutoria. Por outro lado, os participantes também identificaram oportunidades de aprimoramento, especialmente relacionadas à integração com outras ferramentas corporativas, à simplificação de etapas consideradas burocráticas, ao aperfeiçoamento da interface do sistema, usabilidade e à ampliação das ações de comunicação e divulgação das funcionalidades disponíveis. Essa percepção de facilidade e autonomia reflete-se diretamente no monitoramento contínuo do programa, que já totaliza mais de 2.700 tutorias registradas.

Estas contribuições reforçam a importância do monitoramento contínuo da experiência dos usuários como subsídio para a evolução das práticas de Gestão do Conhecimento na organização. Consequentemente, esses achados alinham-se ao que propõem Brito, Silva e Moura (2021), indicando que a desburocratização das formas de registro é o elemento-chave para que os programas de tutoria ganhem eficiência e sustentabilidade em ambientes operacionais complexos.

Complementarmente à pesquisa de satisfação, o processo de tutoria contempla a realização de uma avaliação ao término de cada prática, de preenchimento obrigatório pelos participantes, que até o momento totaliza 1152 formulários avaliados e aprovados.

As avaliações foram estruturadas em três dimensões: Conhecimento, Integração e Cultura Organizacional (VYGOTSKY, 2007; KOLB, 1984; BAUER et al., 2007; SCHEIN, 2017). Essas dimensões permitiram analisar, de forma integrada, diferentes aspectos da contribuição da tutoria para a aprendizagem, a socialização organizacional e a internalização da cultura institucional.

Na dimensão Conhecimento, são avaliados o domínio teórico e prático do tutor e sua capacidade de articular conhecimentos, sistematizar informações e conduzir o processo de aprendizagem de forma clara e contextualizada, conforme a percepção do tutorado (VYGOTSKY, 2007; KOLB, 1984).

A dimensão da Integração refere-se à atuação do tutor no processo de inserção do tutorado no ambiente organizacional, considerando o apoio à compreensão das rotinas, dos fluxos de trabalho, das relações institucionais e da dinâmica das equipes, de modo a favorecer a adaptação e o engajamento (BAUER et al., 2007).

Na dimensão da Cultura Organizacional foi avaliado o alinhamento do tutor aos valores, normas e princípios institucionais, além de sua capacidade de mediar, reforçar e difundir a cultura organizacional por meio de práticas, atitudes e orientações, contribuindo para a internalização desses referenciais pelo tutorado (SCHEIN, 2017).

Nas respostas da avaliação do tutorado para o tutor, observa-se que o desempenho do tutor é avaliado de forma positiva nos três eixos analisados:

- No aspecto Conhecimento, as respostas indicam domínio consistente dos conteúdos, clareza nas orientações e segurança na condução dos temas, contribuindo de forma efetiva para o aprendizado do tutorado. Essa transmissão bem-sucedida de conhecimentos práticos valida o conceito de socialização (conversão de conhecimento tácito em tácito) do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), promovendo o compartilhamento do conhecimento nas empresas, além de convergir com os achados de Brito, Silva e Moura (2021),

que apontam os programas de tutoria em organizações de energia como uma prática estratégica para a circulação do conhecimento técnico.

- No eixo Integração, o tutor se destaca por promover a inserção do tutorado nas rotinas, equipes e processos de trabalho, facilitando a adaptação ao ambiente organizacional e estimulando a colaboração. Esse resultado encontra respaldo direto no estudo de Bauer et al. (2007) sobre a socialização organizacional, o qual demonstra que o ajuste e o bom desempenho de novos funcionários dependem diretamente do suporte e das interações estabelecidas no início de suas trajetórias na empresa.

- Já no eixo Cultura, as respostas reforçam o alinhamento do tutor com os valores e princípios organizacionais, sendo percebido como referência comportamental. Esse achado corrobora as premissas de Schein (2017), ao confirmar que os empregados mais experientes atuam como os principais mecanismos de socialização e compartilhamento do conhecimento, transmitindo aos novos empregados os valores e as normas da companhia. De modo geral, os resultados demonstram elevada satisfação com a atuação do tutor, ressaltando sua contribuição significativa para o aprendizado, adaptação e preservação do capital intelectual da organização (WIIG, 1997).

Esta análise integrada das três dimensões da avaliação do tutorado para o tutor permite compreender a contribuição da prática de tutoria para a organização. No eixo Conhecimento, o elevado percentual de avaliações positivas indica que os tutores foram percebidos como capazes de transmitir conhecimentos de forma clara e contextualizada, evidenciando características compatíveis com o processo de socialização do conhecimento tácito descrito por Nonaka e Takeuchi (1997).

Esse aprendizado prático encontrou reflexo direto no eixo Integração onde, embora também demonstre forte predominância de avaliações favoráveis, ocorrem respostas como concordo em grande parte e não concordo nem discordo, que indicam pequenas oportunidades de melhoria no apoio à integração do tutorado às rotinas, equipes e processos, sem comprometer a avaliação geral positiva. Esse fenômeno de adaptação do empregado ao novo processo corrobora as evidências de Bauer et al. (2007) sobre os benefícios do acolhimento institucional.

Por fim, no eixo Cultura, os resultados sugerem que os tutores foram percebidos como facilitadores da transmissão dos valores corporativos, funcionando como a referência comportamental que Schein (2017) aponta como indispensável para cultura organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Os resultados obtidos possibilitaram avaliar a efetividade das ações implementadas no programa de tutoria e identificar aspectos passíveis de aprimoramento, contribuindo para o fortalecimento da transferência de conhecimento e da aprendizagem organizacional. Dentre os benefícios percebidos pelos usuários, destacam-se a facilidade de registro, a rastreabilidade das informações, a centralização dos dados e, conseqüentemente, a melhoria na organização e disseminação do conhecimento. Por outro lado, como oportunidades de evolução tecnológica e de processos, os achados apontaram para a necessidade de maior integração com outras ferramentas institucionais, a redução de burocracias, o aprimoramento da interface e a ampliação da divulgação das funcionalidades disponíveis.

Os resultados também demonstram que a atuação do tutor foi altamente eficaz e estratégica para a organização, consolidando-se em três eixos fundamentais. No aspecto do Conhecimento, evidenciou-se um domínio técnico consistente e clareza na transmissão de saberes práticos, impulsionando o aprendizado dos tutorados. No eixo da Integração, a tutoria mostrou-se um instrumento crucial de socialização, acelerando a adaptação dos novos colaboradores às rotinas e equipes. Por fim, na dimensão da Cultura, o tutor consolidou seu papel como referência comportamental e agente de transmissão dos valores institucionais. Em suma, o programa cumpre com êxito seu propósito de integrar o novo profissional, fortalecer a cultura corporativa e preservar o capital intelectual da empresa.

Com base nesses achados, as melhorias implementadas nos instrumentos de GC focaram na simplificação dos processos e no aumento da aderência dos usuários, salientando um avanço consistente na estruturação das práticas de gestão do conhecimento na instituição (SBGC, 2014); contudo, alinhado às limitações do campo, conclui-se que ainda persistem desafios complexos relacionados à consolidação de uma cultura organizacional genuinamente orientada ao compartilhamento e à retenção do conhecimento.

O processo de implementação das melhorias na prática de tutoria ocorreu de forma planejada, pautado na introdução do novo modelo no SIRH. Quanto às percepções dos empregados, os resultados apontam para uma recepção majoritariamente positiva, destacando-se para o aumento na autonomia para a realização da tutoria e facilitação no cadastramento. Por outro lado, os envolvidos também sinalizaram a necessidade de incorporar o tutorado à integração às rotinas, equipes e processos, evidenciando que, embora a iniciativa tenha sido bem-sucedida em humanizar e alinhar os processos, sua sustentabilidade depende de ajustes contínuos na carga de trabalho.

A prática de tutoria em organizações do setor de energia com foco no segmento de óleo e gás constitui uma estratégia essencial para enfrentar os desafios de segurança, continuidade operacional, inovação e sustentabilidade. A tutoria representa um processo estruturado de diálogo e acompanhamento que viabiliza o compartilhamento e retenção de conhecimentos críticos entre as diversas gerações de empregados.

Como limitação, o estudo é baseado em um único caso, o que restringe a generalização dos resultados. A abordagem qualitativa depende das percepções dos participantes, podendo apresentar viés subjetivo. Além disso, há dificuldade em mensurar os impactos da tutoria, especialmente em relação ao conhecimento tácito e aos resultados de longo prazo.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos e longitudinais que permitam acompanhar a evolução dos resultados da prática de tutoria ao longo do tempo. Recomenda-se, ainda, a utilização de indicadores quantitativos e a investigação das interações geracionais no processo de transferência do conhecimento, ampliando a compreensão dos fatores que influenciam a efetividade da tutoria nas organizações.

Implementar programas de tutoria de forma eficaz requer planejamento, comprometimento institucional, capacitação de tutores e sistemas de avaliação. Apesar dos desafios, seus benefícios potenciais justificam investimentos contínuos nessa prática. Em um setor tão exposto a riscos e transformações, consolidar a tutoria como parte integrante da gestão do conhecimento e do desenvolvimento de pessoas é uma necessidade estratégica para as organizações.

6. REFERÊNCIAS

AMERICAN PETROLEUM INSTITUTE. **RP 1173: Pipeline Safety Management Systems**. Washington, DC: API, 2023.

BAUER, Talya N. et al. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 92, n. 3, p. 707-721, 2007.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm>. Acesso em: 13 ago. 2026.

BRITO, M. C.; SILVA, R. J.; MOURA, D. S. Programas de tutoria: ferramentas para gestão do conhecimento em empresas de energia. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 45-64, 2021.

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

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

HOPKINS, A. **Learning from accidents in industry**. 4. ed. London: Routledge, 2019.

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

LIMA, P. R.; SOUZA, A. C.; MENDES, F. C. Transferência de conhecimento em empresas de óleo e gás: um estudo de caso em programas de tutoria. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 378-396, 2018.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

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

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

PHILLIPS, J. J. **Return on investment in training and performance improvement programs**. 2. ed. London: Routledge, 2003.

PHILLIPS, P. P.; PHILLIPS, J. J.; RAY, R. R. **Proving the value of soft skills: measuring impact and calculating ROI**. San Jose: ATD Press, 2020.

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

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Certificação de Gestor do Conhecimento (CGC): manual do candidato e referencial de competências**. São Paulo: SBGC, 2025.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

VYGOTSKY, Lev S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

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

WIIG, Karl M. Integrating intellectual capital and knowledge management. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 399-405, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.