

Gestão do conhecimento e educação corporativa na Petrobras: um estudo de caso sobre a implantação de cursos de pós-graduação na Universidade Petrobras

Knowledge management and corporate education at Petrobras: a case study on the implementation of postgraduate courses at Petrobras University

Antonio Carlos de Lemos Oliveira 

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

Cíntia Monteiro Morgado 

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

**Patricia Castro de Santana
Silva** 

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

Marcio Luiz da Silveira 

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

Palavras-chave:

Inovação.
Gestão do Conhecimento.
Educação Corporativa.
Competência.
Especialização.

Keywords:

Innovation.
Knowledge Management.
Corporate Education.
Competence.
Specialization.

Recebido:

10 de março de 2024

Aceito para publicação:

03 de junho de 2025

Publicado:

29 de setembro de 2025

<https://doi.org/10.70369/c3dhry35>



RESUMO

A inovação tecnológica tem sido um pilar fundamental para a Petrobras, impulsionando seu desenvolvimento e competitividade. Este estudo explora a importância e os benefícios da implantação de cursos de pós-graduação lato sensu na Universidade Petrobras, analisando como a educação corporativa e a gestão do conhecimento podem ser estratégias vitais para a capacitação dos empregados e para a vantagem competitiva da empresa. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com coleta de dados por meio de entrevistas e análise de documentos institucionais. Os resultados indicam que a especialização dos empregados através de cursos de pós-graduação lato sensu parece contribuir para a externalização do conhecimento produzido pela empresa, para a inovação contínua e a melhoria do desempenho organizacional. Conclui-se que a educação corporativa e a gestão do conhecimento são essenciais para enfrentar os desafios do setor de óleo, gás e energia, promovendo um aprendizado contínuo e alinhado aos objetivos estratégicos da Petrobras.

ABSTRACT

Technological innovation has been a fundamental pillar for Petrobras, boosting its development and competitiveness. This study explores the importance and benefits of implementing postgraduate courses at Petrobras University, analyzing how corporate education and knowledge management can be vital strategies for employee training and for the company's competitive advantage. The methodology used was the case study, with data collection through interviews and analysis of institutional documents. The results indicate that the specialization of employees through postgraduate courses seems to contribute to the externalization of knowledge produced by the company, to continuous innovation and the improvement of organizational performance. It is concluded that corporate education and knowledge management are essential to face the challenges of the oil, gas and energy sector, promoting continuous learning and aligned with Petrobras' strategic objectives.

1 INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica tem sido base para o pioneirismo da Petrobras ao longo de sua história, impulsionando a construção do seu futuro. O avanço científico e tecnológico impacta o processo produtivo, a forma de trabalho e a própria educação corporativa, que passou a ser considerada um fator estratégico de competitividade. Superar desafios não envolve apenas buscar processos atualizados e avançados para a produção de bens e serviços, mas também acessar o conhecimento científico-tecnológico de ponta.

É nesta perspectiva de acesso, criação e compartilhamento do conhecimento que se constrói a Universidade Petrobras, para que a formação e desenvolvimento de trabalhadores desempenhem uma função estratégica: capacitar e atualizar os empregados para exercerem as competências necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da Companhia.

Acompanhando as grandes transformações do mundo, especialmente as mudanças digitais, sociais e ambientais no segmento de energia, a Petrobras está atravessando uma fase de grandes mudanças e novas perspectivas. A crescente intelectualização dos processos de trabalho, em face da incorporação de novas tecnologias aos processos produtivos que tornam o trabalho cada vez mais abstrato, redefine as relações entre trabalho, conhecimento e competências, com profundos impactos na educação dos trabalhadores. Esta realidade demanda trabalhadores que se aperfeiçoem permanentemente para acompanhar a dinamicidade dos processos sociais e produtivos, assumindo diferentes atribuições ao longo de sua vida laboral, exigindo aportes crescentes de conhecimento científico-tecnológico, articulando conhecimento e método científico como condição para o enfrentamento dos desafios do trabalho e da vida em sociedade.

2 OBJETIVO

Este estudo aborda o seguinte problema: qual a importância e os benefícios da implantação de um curso de pós-graduação *lato sensu* numa universidade corporativa? A Petrobras tem se destacado pelo investimento em pesquisa e tecnologia, resultando em inovações que projetam a empresa como líder mundial. Diante deste cenário, surgem perguntas sobre como aproveitar o conhecimento produzido pela empresa, externalizando e desdobrando-o internamente na capacitação e especialização de seus empregados.

Buscou-se elaborar um estudo de caso para explorar o assunto e verificar se essa estratégia tem se traduzido em vantagem competitiva para empresa. A revisão bibliográfica apresenta o referencial teórico para auxiliar o entendimento do contexto da educação corporativa, gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências, bem como do credenciamento e regulamentação de programas de pós-graduação *lato sensu*.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento nas organizações é um desafio crucial que exige estratégias e ações específicas dos gestores e funcionários, sendo vital para lidar com as rápidas transformações e novas

demandas da sociedade moderna (WOSNIAK *et al.*, 2011). Desde o final do século XX, houve uma transição gradual de uma sociedade industrial para uma baseada no conhecimento, trazendo novas expectativas, cenários e desafios. As organizações precisam inovar constantemente para manter sua competitividade e atender às demandas por qualidade e resultados. A gestão do conhecimento tornou-se uma fonte essencial de vantagem competitiva, necessitando de estratégias que promovam flexibilidade, criatividade e melhoria de desempenho (SVEIBY, 1998 *apud* WOSNIAK; REZENDE; SETIM, 2011).

3.2 Educação corporativa e desenvolvimento de competências

A educação corporativa é uma estratégia fundamental para preparar os recursos humanos das organizações, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável. A aprendizagem organizacional vai além dos processos tradicionais de treinamento e desenvolvimento, sendo essencial para atender às necessidades estratégicas das organizações (SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2011).

As universidades corporativas surgiram como resposta à necessidade de uma aprendizagem contínua e ativa, alinhada com os objetivos críticos da organização. Elas evitam programas instrucionais de prateleira e se destacam por promover novos conhecimentos e estratégias compatíveis com os desafios do mundo do trabalho (SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2011). Com isso, a educação corporativa, portanto, não apenas prepara os funcionários para suas funções atuais, mas também os capacita a enfrentar futuras demandas e inovações (OLIVEIRA *et al.*, 2004).

Segundo Ramos *et al.* (2020), a educação corporativa é essencial para o desenvolvimento intelectual dos funcionários e para a melhoria do desempenho profissional. Ela promove a empregabilidade ao desenvolver o conhecimento do empregado, aumentando sua capacidade intelectual e gerando mais oportunidades para manter o emprego. Além disso, a educação corporativa não se limita a modelos de formação pontual, mas promove uma aprendizagem contínua ao longo da vida laboral, adaptando-se às necessidades da Era do Conhecimento.

Empresas brasileiras têm exigido novas competências de seus colaboradores, adotando novos modelos de gestão, aprendizagem e educação para harmonizar os interesses das pessoas e suas carreiras com os objetivos estratégicos das corporações. Devido à percepção de que o Estado brasileiro não oferece mão de obra qualificada e nem formação acadêmica de excelência, as empresas têm assumido a responsabilidade de dirigir projetos educacionais. A educação corporativa viabiliza sistemas de aprendizagem que reúnem colaboradores, clientes e a cadeia produtiva, alinhando o desenvolvimento de carreiras com a estratégia organizacional. As empresas investem em parcerias com universidades públicas e privadas para validar certificações ou elaborar cursos de educação corporativa, devido às dificuldades de certificação de cursos pelo Ministério da Educação (LANGHI; CORDEIRO, 2021).

3.3 Credenciamento e regulamentação de programas de pós-graduação *lato sensu*

Os cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* são uma modalidade de formação e aprofundamento de conhecimento. Há uma procura expressiva por essa forma de educação continuada, tanto por recém-graduados quanto por profissionais experientes (PILATI, 2006).

No Brasil, a oferta desses cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* é regulamentada por diversas normativas, como a Resolução MEC/CNE/CES nº 01, de 06/04/2018, que estabelece requisitos claros para a credibilidade e qualidade dos cursos. As instituições que oferecem esses cursos devem ser credenciadas pelo Ministério da Educação, garantindo que possuem a competência e infraestrutura necessárias para operar em determinada área do conhecimento. Além disso, os cursos de especialização devem ter uma carga horária mínima de 360 horas, com um corpo docente qualificado, composto por pelo menos 30% de mestres e doutores. Essas exigências visam assegurar que os cursos ofereçam um aprofundamento técnico e científico significativo, contribuindo para a formação contínua de profissionais altamente capacitados (PILATI, 2006).

3.4 Complementaridade entre educação corporativa e gestão do conhecimento

Segundo Dutra e Eboli (2022, p. 1), “no âmbito da quarta revolução industrial, também nomeada indústria/empresa 4.0, caracterizada pela complexidade, imprevisibilidade e interdependência, fica evidenciado o imperativo de preparar pessoas com as competências adequadas”. Na gestão estratégica de pessoas nas organizações modernas, a educação corporativa e a gestão do conhecimento desempenham papéis interligados e complementares. Investir na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, juntamente com a criação de uma cultura que valoriza o aprendizado contínuo e a disseminação do conhecimento, tornou-se essencial para manter a competitividade e a inovação. À medida que as organizações passam a valorizar o capital intelectual e as competências humanas como ativos estratégicos, tanto a educação corporativa quanto a gestão do conhecimento evoluem, incorporando tecnologias avançadas, métodos de aprendizado personalizado e estratégias de retenção de talentos. Essas práticas permitem que as organizações se adaptem às mudanças e liderem transformações em seus setores, garantindo um futuro sustentável e de sucesso (MATOS; MATOS, 2023).

As empresas estão percebendo que o conhecimento, seu acesso e gerenciamento são cada vez mais cruciais para manter a competitividade e inovação nos negócios. Essa perspectiva implica que as inovações não precisam vir apenas das capacidades internas, mas também das habilidades adquiridas por meio de conexões externas com parceiros, clientes e fornecedores em uma vasta rede de conhecimento. Portanto, os colaboradores e o conhecimento que eles possuem são considerados os recursos mais valiosos de uma empresa. Uma cultura organizacional que incentiva a criatividade e a inovação, juntamente com um processo contínuo de atualização do conhecimento, pode criar valor adicional e garantir a sustentabilidade a longo prazo (MATOS; MATOS, 2023).

3.5 Observações sobre a revisão bibliográfica

Conforme recomendado por Silvius (2015), a revisão da literatura abordou de forma estruturada os principais conceitos relacionados à questão de pesquisa. Os conceitos iniciais criaram a base para compreender o contexto desta pesquisa.

A gestão do conhecimento e a educação corporativa são apresentadas como fontes essenciais de vantagem competitiva, preparando os recursos humanos das organizações para a melhoria de desempenho e para o enfrentamento das demandas futuras. Aliado à percepção de que o Estado

brasileiro não oferece mão de obra qualificada e nem formação acadêmica de excelência, assumir a responsabilidade de dirigir projetos educacionais nas empresas, tais como cursos de especialização que podem ser utilizados na formação e aprofundamento de conhecimentos, configura-se como uma necessidade e oportunidade para as empresas. Essa formação singular dos empregados pode tornar-se uma vantagem competitiva para as empresas.

A revisão bibliográfica terminou com uma discussão que sintetiza a complementaridade entre educação corporativa e gestão do conhecimento. O próximo item deste estudo abordará e detalhará a metodologia utilizada para desenvolver esta pesquisa.

4 METODOLOGIA

Este item apresenta a metodologia utilizada neste estudo. Inicialmente, é apresentada a pergunta a ser respondida e o tipo de pesquisa realizado. Em seguida, são indicadas a forma de coleta e análise dos dados. Finalmente, são apresentadas as limitações do estudo.

O objetivo principal do presente estudo é investigar a importância e os benefícios da implantação de cursos de pós-graduação *lato sensu* numa universidade corporativa, descrevendo e analisando as ações da Universidade Petrobras, que é a universidade corporativa da Petrobras.

4.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Gil (2009), esta pesquisa é exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e o aprimoramento de ideias. Vergara (2009) propõe duas taxonomias de tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa é exploratória e aplicada. Exploratória, por sua natureza de sondagem, e aplicada, por sua finalidade prática, motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Quanto aos meios de investigação, pode ser considerada uma pesquisa de campo por ser empírica e realizada no local que dispõe de elementos que podem ser coletados para responder o problema proposto.

Goode e Hatt (1975) explicam que “como pesquisa preliminar em qualquer campo, muitos investigadores usam um tipo de estudo do caso”. Segundo Yin (2005), os estudos de casos são cada vez mais usados como uma ferramenta de pesquisa. Gil (2009) afirma que a sua maior utilidade é verificada nas pesquisas exploratórias e as suas principais vantagens são: a simplicidade dos procedimentos, o estímulo a novas descobertas e a ênfase na totalidade, onde o pesquisador está voltado para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.

Segundo Vergara (2009), o estudo do caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

4.2 Coleta de dados

A pesquisa documental é uma fonte rica e estável de dados, de custo significativamente baixo, não exige necessariamente o contato com os sujeitos da pesquisa, que em muitos casos é difícil ou até

mesmo impossível. Sem falar de quando a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato. No entanto, as críticas mais frequentes a este tipo de pesquisa referem-se à não-representatividade e à subjetividade dos documentos (GIL, 2010).

Yin (2005) faz uma ressalva ao afirmar que os documentos coletados devem ser cuidadosamente utilizados, não devendo ser tomados como descrições literais dos eventos em estudo. Segundo o mesmo autor, para o estudo de caso, a maior utilidade dos documentos é a possibilidade de validação e acréscimo de evidências de diversas fontes.

Os procedimentos mais usados para a coleta de dados no estudo de caso são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida, sendo que, normalmente, utiliza-se mais de um procedimento.

Os procedimentos utilizados nesta pesquisa para a coleta de dados foram: a análise de documentos e a entrevista. Segundo Yin (2005), um ponto forte singular do estudo de caso é a possibilidade de lidar com uma extensa variedade de evidências, tais como documentos, artefatos, entrevistas e observações.

A entrevista é considerada, por muitos autores como a técnica por excelência na investigação social, possuindo grande flexibilidade. Gil (2010) a define como “uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

A coleta de dados sobre a empresa teve início com a pesquisa e análise de documentos e material produzido pela Petrobras (relatórios, apresentações em PowerPoint, além de material abundante disponível no site da empresa). A entrevista foi feita com duas gerentes da Universidade Petrobras.

4.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita à luz da revisão de literatura, com dois objetivos básicos: responder à pergunta do estudo e traçar um paralelo, na medida do possível, entre a estratégia adotada pela Universidade Petrobras com a base teórica apresentada na revisão de literatura.

4.4 Limitações do método

Segundo Vergara (2009), “todo método tem possibilidades e limitações”. O presente estudo, por sua natureza exploratória, e pelo método utilizado – o estudo de caso, tem seus resultados restritos ao caso estudado, não permitindo, portanto, generalizações. Gil (2010) ressalta a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos como a maior limitação do estudo do caso.

Gil (2010) explica que diversos fatores podem afetar a qualidade das respostas em entrevistas, como a falta de motivação dos entrevistados, a compreensão inadequada das perguntas, a propensão a fornecer respostas falsas devido a razões conscientes ou inconscientes, a inabilidade ou incapacidade dos entrevistados em responder adequadamente, e a influência das opiniões pessoais dos entrevistadores sobre as respostas. Além disso, os custos associados à aplicação das entrevistas

também são uma consideração importante. Segundo o autor, muitas dessas limitações intervêm na qualidade das entrevistas, mas podem ser contornadas em função da flexibilidade própria das mesmas.

A próxima seção deste trabalho descreverá o estudo de caso.

5 ESTUDO DE CASO

A Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto, que atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. Reconhecida mundialmente por sua tecnologia de exploração e produção de petróleo e gás natural em águas ultra profundas.

Criada no final de 2004, a Universidade Petrobras resultou da necessidade de formação de novos quadros, por meio da admissão de empregados, conjugada com intensas atividades de educação continuada e de formação de profissionais em cursos de pós-graduação *lato sensu*. O objetivo da Universidade Petrobras é promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de competências na Petrobras por meio de ações de desenvolvimento para a formação e aperfeiçoamento de competências, em alinhamento com a Política de Recursos Humanos, bem como pela disponibilização de infraestrutura, realização de convênios, suporte à gestão e tecnológico necessários em articulação com outras unidades da companhia ou externas a Petrobras.

Organizacionalmente localizada na Diretoria de Assuntos Corporativos, subordinada à Gerência Executiva de Recursos Humanos, na forma de Gerência Geral, a Universidade Petrobras (UP) é constituída por uma Área de Gestão do conhecimento e Desenvolvimento (UP/GCD), uma área de Serviços de T&D (UP/STD), uma área de Parcerias Estratégicas e Contratação de T&D (UP/PECTD) e três Áreas de ensino: Negócios (UP/NEG), Petróleo e Geociências (UP/PG) e Engenharia de Equipamentos e Processamento (UP/EEP).

5.1 Programas de pós-graduação *lato sensu*

Em novembro de 2020, o Sistema Educacional Corporativo da Petrobras (Universidade Petrobras), teve seu credenciamento homologado pelo Ministério da Educação - MEC através da Portaria nº 933, de 06 de novembro de 2020, DOU nº 213. Este credenciamento, com validade de 5 anos, tornou a Universidade Petrobras uma Escola de Governo apta a ofertar cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas modalidades presencial e a distância.

Em 2021, a Universidade Petrobras em sua atual sede, localizada na cidade do Rio de Janeiro, iniciou o projeto de adaptação de 5 andares para montagem dos seus espaços de ensino nas instalações do Edifício Horta Barbosa (EDIHB). Estabeleceu uma secretaria acadêmica e administrativa para realização da gestão dos processos administrativos e atendimento aos alunos das futuras turmas de pós-graduação *lato sensu*.

Em 2022, a Universidade Petrobras iniciou o recebimento de novos empregados que ingressaram através do Processo Seletivo Público - PSP RH 2021, ofertando diversas ênfases para formação de novos empregados através de seus cursos de formação.

Sendo referência no Brasil e no exterior em cursos de Engenharia voltados para a indústria do petróleo e gás, a Universidade Petrobras adaptou alguns de seus cursos de formação em Engenharia para que estes se tornassem também cursos de pós-graduação *lato sensu*, com carga horária mínima de 360 horas e demais exigências, respeitando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e as portarias que norteiam os cursos de pós-graduação *lato sensu* no Brasil.

Os cursos são ofertados exclusivamente para novos empregados de nível superior, sendo parte integrante do Curso de Formação para profissionais admitidos por meio de Concurso Seletivo Público. Ao final, os participantes recebem o histórico e o diploma de especialista, válido em todo território nacional e reconhecido pelo Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA).

Atualmente a Universidade Petrobras possui 5 cursos de pós-graduação *lato sensu* cadastrados no e-MEC em diversas ênfases de Engenharia, totalizando 1.338 alunos matriculados entre alunos formados e a formar nos próximos meses. Todos os cursos possuem um plano pedagógico detalhado e robusto e contam com profissionais altamente qualificados em seu quadro de docentes. Os cursos oferecidos são:

- Especialização em Engenharia de Inspeção e Manutenção de Equipamentos de Unidades de Processo da Indústria do Petróleo;
- Especialização em Engenharia de Petróleo;
- Especialização em Engenharia Submarina;
- Especialização em Engenharia de Segurança de Processo;
- Especialização em Engenharia de Produção para o Segmento Óleo e Gás.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta e discute os resultados obtidos com a análise do estudo de caso, à luz da revisão bibliográfica, abordando a importância e os benefícios da implantação de cursos de pós-graduação *lato sensu* na Universidade Petrobras.

A complexidade das atividades de uma companhia de petróleo, gás e energia como a Petrobras requer profissionais competentes, formados e motivados em inúmeros postos-chave. É clara a necessidade de capacitação e atualização de profissionais em atividades que destaquem o estado da arte de todas as áreas funcionais e interdisciplinares, consequência da elevada competitividade empresarial, característica da indústria. Além disso, considerando os desafios do Plano Estratégico vigente da Petrobras, faz-se cada vez mais necessária a formação e o aperfeiçoamento de seus profissionais.

Na Petrobras, tradicionalmente, estas oportunidades educacionais empresariais e de desenvolvimento pessoal e profissional são realizadas através de cursos de formação (obrigatórios para novos empregados ingressantes na empresa através de concurso público), de educação continuada, de conlaves e diversas ações de Gestão do Conhecimento.

O desenvolvimento de cursos de pós-graduação *lato sensu* para a formação de novos especialistas na Petrobras parece ser uma estratégia ousada de perenidade do conhecimento gerado internamente e

essencial para que os empregados iniciem suas carreiras com um nível mais profundo de conhecimento e habilidades específicas e avançadas dentro do campo da Engenharia de petróleo e gás. Isso permite que os profissionais lidem com questões complexas e desafios técnicos durante a carreira profissional.

Os novos especialistas também têm a oportunidade de conduzir pesquisas de ponta, gerando novos conhecimentos, desenvolvendo novas tecnologias, métodos de extração mais eficientes, práticas sustentáveis e soluções para desafios ambientais e operacionais em novos projetos da Petrobras. Isso se traduz em reduções de custo e avanços tecnológicos que parecem colaborar na sustentação de vantagens competitivas para a Petrobras.

Portanto, a especialização dos empregados parece contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da cultura de aprendizado contínuo, mas seria importante implantar avaliações de impacto para entender a real influência dessa iniciativa nos resultados da companhia.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Segundo Gil (2010), “as conclusões constituem o ponto terminal da pesquisa, para o qual convergem todos os passos desenvolvidos ao longo de seu processo”, sendo conveniente indicar as questões que não puderam ser respondidas pela pesquisa, as que surgiram com seu desenvolvimento, além de sugerir pesquisas futuras que possam respondê-las.

7.1 Contribuição do trabalho

A Petrobras é recorrentemente reconhecida por sua competência técnica. Este trabalho apresenta um estudo de caso em que a Petrobras, por meio de sua universidade corporativa, organiza especializações *lato sensu* a partir de suas competências técnicas. Essa iniciativa parece ajudar a externalizar e desdobrar o conhecimento gerado internamente para seus empregados, desenvolvendo habilidades e conhecimentos necessários à manutenção da liderança tecnológica da companhia.

7.2 Implicações teóricas e práticas

Apesar de não ter sido realizado um estudo bibliométrico, os autores deste trabalho não encontraram estudos que descrevessem o planejamento e elaboração de pós-graduações *lato sensu* como uma estratégia para consolidar, externalizar e desdobrar conhecimentos tácitos detidos pelos membros de uma organização. Além disso, percebe-se que os conhecimentos enfocados nas pós-graduações *lato sensu* citadas no estudo de caso são críticos e contribuem diretamente para o avanço na competitividade da indústria de petróleo, gás e energia.

7.3 Implicações gerenciais

Em suma, alunos especializados em Engenharia nas áreas de petróleo, gás e energia são necessários para a inovação, desenvolvimento e sustentabilidade da indústria nacional e internacional. Este trabalho tem implicações gerenciais ao relatar a iniciativa de planejamento e elaboração de pós-graduações *lato sensu* como uma estratégia que visa o aumento da quantidade de profissionais qualificados na empresa e da capacidade de pesquisa e produção científica-acadêmica. Além disso, a Universidade Petrobras favorece a sua perpetuação como referência na formação de profissionais

altamente qualificados, impulsionando assim o desenvolvimento do país, gerando mais empregos na indústria petrolífera e trazendo ganhos em eficiência e economia nas suas operações.

7.4 Limitações da pesquisa e estudos futuros

Uma das limitações deste estudo foi o acesso limitado a informações estratégicas da empresa. É importante alertar que este estudo não é atemporal nem exaustivo, pois não permitirá inferir sobre a continuidade ou prováveis mudanças de estratégia da empresa no futuro.

As limitações relativas ao método foram apresentadas no item 4.4 deste trabalho e, como este estudo possui a limitação de não poder ser generalizado, não será possível extrapolar seus resultados para a indústria do petróleo, gás e energia. No entanto, é razoável supor que o investimento na especialização pode impactar positivamente a carreira dos profissionais na indústria.

Este estudo abre caminho para possíveis temas de pesquisa futura, tais como:

- como novas tecnologias estão transformando a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de competências nas universidades corporativas e qual o seu benefício para as organizações?
- qual o impacto e a eficácia dos programas de pós-graduação nas universidades corporativas para a formação de especialistas?
- quais as melhores práticas e os desafios das parcerias entre empresas e instituições acadêmicas para a formação de especialistas?
- como medir e avaliar a eficácia dos programas de educação corporativa e gestão do conhecimento no desenvolvimento de competências?
- como a transformação digital está impactando a educação corporativa e a gestão do conhecimento?

Esses temas podem ser importantes em futuras pesquisas, contribuindo para o avanço do conhecimento nas áreas de gestão do conhecimento, educação corporativa e desenvolvimento de competências.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução MEC/CNE/CES nº 1**, de 6 de abril de 2018.

DUTRA, A. Q. N.; EBOLI, M. P. **Educação corporativa**: uma revisão sistemática e bibliométrica. XLVI Encontro Da ANPAD - Enanpad 2022, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Nacional, 1975.

LANGHI, C.; CORDEIRO, D. S. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino em Re-Vista**, v. 28, p. e055, 21 out. 2021.

MATOS, N. S.; MATOS, K. F. O. Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento como Ferramentas para Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, v. 1, n. 19, p. 125–144, 2023.

OLIVEIRA, A. C.; FRANCISCO, A. C.; CARVALHO, H. G. **Educação corporativa**: ferramenta para a gestão do conhecimento. 2004.

PILATI, O. Especialização: falácia ou conhecimento aprofundado? **RBPG**, v. 3, n. 5, p. 7–26, 2006.

RAMOS, T. B. S. *et al.* A gestão do conhecimento organizacional vista por meio do conceito de educação corporativa. **Revista Multidebates**, v. 4, n. 2, p. 227–232, 2020.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 227–239, 2011.

SILVIUS, G. Common Flaws in Project Management Research Reports. *In*: PASIAN, Beverly (Ed.). **Designs, methods and practices for research of project management**. 1. ed. Burlington, VT: Gower Publishing, 2015. p. 455–463.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A.; SETIM, M. J. Estratégias, desafios e perspectivas de gestão do conhecimento: a experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba nas práticas de gestão por competências e educação corporativa. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 117, p. 147–169, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.