

POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ¹	
Identificação:	P-019
Versão:	1.0
Início da Vigência:	03/06/2022
Aprovação:	Aprovado na 482ª ROCA, de 31/05/2022
Campo de Aplicação:	Todas as unidades organizacionais da Telebras
Processo de Negócio:	PN 54: Gestão da Capacitação e Desenvolvimento Pessoal
Nível de Acesso:	Público
Código de Classificação:	300.010.010
Unidade Elaboradora:	DAFRI/Gerência de Gestão de Pessoas
Unidade de Impacto:	DG/Gerência de Integridade, Riscos, Conformidade e Controle Interno DTO/Gerência de Projetos Especiais e Inovação DTO/Gerência de Tecnologia da Informação
Alteração em relação à versão anterior:	Não se aplica
NORMATIVOS INTERNOS VINCULADOS	
Cód.	Descrição
N/A N/A	Estatuto Social da Telebras Regimento Interno
NORMATIVOS INTERNOS REVOGADOS	
Cód.	Descrição
Não se aplica	Não se aplica
NORMATIVOS EXTERNOS APLICÁVEIS – LEGISLAÇÃO	
Não se aplica	

¹ Esta folha de rosto foi atualizada conforme as orientações da Nota Técnica nº TLB-NTE-2025/00934, de 17/12/2025, da Gerência de Integridade, Riscos, Conformidade e Controle Interno.



SUMÁRIO

1	OBJETIVOS	3
2	DEFINIÇÕES.....	3
3	PRINCÍPIOS ORIENTADORES	4
4	ESTRATÉGIAS	4
5	DAS ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO.....	6
6	DAS ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO.....	6
7	CULTURA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	7
8	COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES.....	7
9	APROVAÇÃO	9
10	ANEXOS.....	10

1 OBJETIVOS

1.1 A política de Gestão do Conhecimento da Telebras visa o alcance de objetivos estratégicos da empresa e possui os seguintes objetivos:

1.1.1 Incentivar a cultura voltada para a importância da inovação, da geração e do compartilhamento de conhecimento e informações entre os empregados e dirigentes da Telebras;

1.1.2 Promover oportunidades de aprendizado contínuo a toda a empresa a partir do compartilhamento e difusão do conhecimento com o uso de métodos, ferramentas e tecnologias para fins da Gestão do Conhecimento e Inovação;

1.1.3 Orientar a mobilização e o tratamento do conhecimento institucional como recurso estratégico relacionado aos processos finalísticos e de apoio a fim de aplicar os conhecimentos e habilidades da força de trabalho nas áreas de atuação da Telebras com vistas ao cumprimento da sua missão;

1.1.4 Incentivar a criação de mecanismos que visem à melhoria da eficiência, da eficácia e da efetividade dos produtos criados e nos serviços prestados pela Telebras;

1.1.5 Promover a transparência na gestão da Telebras por meio do provimento de informações da empresa à sociedade e ao Governo, resguardados os sigilos legais;

1.1.6 Desenvolver uma cultura colaborativa e inovadora na Telebras nas relações com outras empresas, instituições parceiras, Estado e sociedade;

1.1.7 Gerir a memória organizacional;

1.1.8 Propor ferramentas e métodos para identificar, organizar e disponibilizar as informações e o conhecimento tácito e explícito da empresa;

1.1.9 Multiplicar as informações, promover a geração de novos conhecimentos e buscar maior vantagem competitiva;

1.1.10 Fortalecer a marca da Telebras por meio de uma cultura institucional que evidencie sua força de trabalho como diferencial competitivo.

2 DEFINIÇÕES

2.1 **Banco de Talentos:** também é conhecido como Banco de Competências individuais ou Páginas Amarelas. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode-se mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.

2.2 **Conhecimento:** pode derivar da informação ou da experiência, e, por ser um ativo estratégico, deve ser gerenciado e formalmente estruturado em normativos internos.

2.3 **Conhecimento Crítico:** aquele que é relevante para a execução da estratégia, é difícil de ser desenvolvido ou recuperado e precisa ser gerenciado para reduzir risco para o negócio.

2.4 **Conhecimento Explícito:** é o conhecimento que está formalizado em documentos, frases, regras e outros códigos, de maneira que pode ser facilmente transmitido, inclusive por meio de cursos e treinamentos.

2.5 **Conhecimento Tácito:** é o conhecimento pessoal de cada indivíduo, ligado à sua experiência. Este tipo de conhecimento é o mais importante, apesar de menos objetivo e difícil de ser articulado em palavras de modo formal, pois envolve elementos intangíveis, como valores, crenças, emoções e intuições. Se manifesta por meio da ação efetiva.

2.6 **Cultura organizacional:** compreende-se cultura organizacional como o conjunto de crenças e de ações que guiam os comportamentos da organização. Nela estão inseridos tanto suas políticas e princípios, quanto os hábitos, história e a mentalidade dominante.

2.7 **Dados:** são códigos que constituem a matéria-prima da informação, ou seja, é a informação não tratada que ainda não representa relevância.

2.8 **Gestão do Conhecimento:** é o conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais relacionados à criação, organização, transferência e compartilhamento de conhecimentos visando o alcance de resultados estratégicos e propiciando vantagem competitiva para a Telebras.

2.9 **Informação:** são dados interpretados ou contextualizados dotados de relevância e propósito.

2.10 **Práticas de Gestão do Conhecimento:** são atividades institucionais realizadas regularmente com o propósito de gerir o conhecimento organizacional.

3 PRINCÍPIOS ORIENTADORES

3.1 **Natureza do conhecimento:** o conhecimento é intangível, complexo e criado por pessoas e sistemas.

3.2 **Valor do conhecimento:** o conhecimento é fonte primordial de valor para a Telebras alcançar seus objetivos. Seu impacto é percebido na missão organizacional, visão, objetivos, políticas, processos e performance. A Gestão do Conhecimento é um meio de desobstruir o valor potencial do conhecimento.

3.3 **Foco da Gestão do Conhecimento:** a Gestão do Conhecimento atende aos objetivos, estratégias e necessidades organizacionais da Telebras.

3.4 **Compreensão Compartilhada:** para alcançar o entendimento coletivo, a Gestão do Conhecimento deve incluir interações entre pessoas.

3.5 **Ambiente:** o conhecimento não é gerenciado diretamente. A Gestão do Conhecimento se concentra na gestão do ambiente de trabalho, alimentando, assim, o ciclo de vida do conhecimento.

3.6 **Cultura organizacional:** a cultura organizacional é fundamental para a efetividade da Gestão do Conhecimento.

3.7 **Conhecimento Iterativo:** Gestão do Conhecimento deve ocorrer em fases, incorporando ciclos de aprendizagem e retroalimentação.

4 ESTRATÉGIAS

4.1 As estratégias para garantir o cumprimento da Política de Gestão do Conhecimento da Telebras incluem:

4.1.1 Fomentar o apoio da alta administração ao programa, projetos e processos de Gestão do Conhecimento da Telebras como mecanismo de alcance dos objetivos estratégicos da empresa;

4.1.2 Assegurar a elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de um Programa de Gestão do Conhecimento da Telebras continuamente alinhado ao grau de maturidade em Gestão do Conhecimento da instituição;

4.1.3 Garantir que seja realizado o mapeamento do conhecimento sensível à empresa e priorizar a gestão desse conhecimento;

4.1.4 Incentivar o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e compartilhamento de conhecimentos e informações;

4.2 Estimular a escuta ativa e interessada como postura individual e institucional primária para a troca de informações e conhecimentos;

4.2.1 Assegurar o amplo acesso da força de trabalho às informações e conhecimentos necessários para aperfeiçoar os processos das atividades-meio e atividades-fim;

4.2.2 Estimular o acesso, a formalização do conhecimento, incluindo a criação de manuais com as rotinas básicas das atividades-meio e atividades-fim e as suas constantes atualizações;

4.2.3 Assegurar o amplo acesso dos cidadãos às informações e ao conhecimento produzidos pela Telebras, resguardadas as devidas restrições legais;

4.2.4 Promover e assegurar o alinhamento dos instrumentos e mecanismos de gestão, especialmente os de gestão de documentos e de gestão de pessoas, aos de Gestão do Conhecimento;

4.2.5 Estimular a adoção de práticas gerenciais e o uso intensivo das tecnologias da informação e comunicações na promoção dos processos sistemáticos de Gestão do Conhecimento;

4.2.6 Disseminar e incentivar, quando adequado, o uso de práticas de Gestão do Conhecimento já identificadas na empresa;

4.2.7 Promover competências individuais e organizacionais para o desenvolvimento de produtos e serviços, assim como a valorização da força de trabalho como produtores de conhecimento;

4.2.8 Promover a cooperação e a colaboração da força de trabalho e equipes no compartilhamento do conhecimento organizacional;

4.2.9 Fomentar a preservação e o armazenamento da informação produzida na Telebras, bem como promover a valorização e a preservação do patrimônio histórico da Telebras e da Memória organizacional;

4.2.10 Propor mecanismos de transmissão de conhecimentos visando a continuidade da execução de atividades e processos finalísticos e de apoio;

4.2.11 Fomentar a participação da força de trabalho em redes sociais para o compartilhamento de conhecimento entre a Telebras, órgãos de governo e sociedade, bem como a utilização das ferramentas

da Rede Mundial de Computadores visando à melhoria do desempenho individual e organizacional e o aprimoramento dos produtos e serviços da instituição;

4.2.12 Assegurar a absorção, retenção e disseminação do conhecimento produzido e adquirido no relacionamento com terceiros;

4.2.13 Incentivar a realização de pesquisas e estudos que favoreçam a inovação na execução dos processos de apoio e finalísticos;

4.2.14 Mensurar e divulgar os resultados e benefícios obtidos com a Gestão do Conhecimento e com as iniciativas inovadoras da Telebras;

4.2.15 Promover e fomentar a participação da força de trabalho em iniciativas, premiações e eventos próprios e de terceiros voltados à Gestão do Conhecimento e inovação e ao compartilhamento de conhecimento entre a Telebras e os demais órgãos e entidades da administração pública e a sociedade;

4.2.16 Promover ações periódicas de capacitação e treinamentos dos empregados em Gestão do Conhecimento e inovação, inclusive com a formação de multiplicadores cujo papel será disseminar princípios, conceitos e ferramentas de Gestão do Conhecimento;

4.2.17 Fomentar a criação de um banco de talentos, visando melhor aproveitamento das capacidades e aptidões individuais de cada empregado a partir da identificação e do registro da formação, das capacitações, das experiências profissionais e dos demais conhecimentos dos empregados da Telebras;

Parágrafo único. Poderão ser adotadas outras estratégias de Gestão do Conhecimento, desde que formalmente aprovadas pelo núcleo responsável pela gestão de documentos, de informações e do conhecimento da Telebras.

5 DAS ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO

5.1 Com o intuito de incentivar e impulsionar a cultura da Gestão do Conhecimento na Telebras, o núcleo responsável pela gestão de documentos, de informações e do conhecimento deverá:

5.1.1 Promover eventos de sensibilização, com o intuito de esclarecer aos empregados o conceito de Gestão do Conhecimento e expor os benefícios por ela proporcionados;

5.1.2 Demonstrar aos empregados e gestores o alinhamento dos objetivos da Gestão do Conhecimento com aqueles estabelecidos pela Telebras;

5.1.3 Explicar a importância da participação dos empregados para o sucesso da Gestão do Conhecimento na empresa; e

5.1.4 Apresentar as práticas e instrumentos de Gestão do Conhecimento e sanar eventuais dúvidas dos empregados e gestores a eles relacionadas.

Parágrafo único. O núcleo responsável pela gestão de documentos, de informações e do conhecimento deverá realizar eventos de sensibilização com periodicidade mínima anual.

6 DAS ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

6.1 Os eventos de capacitação e treinamento consistem em ações voltadas, primordialmente, para o público interno da Telebras, com a possibilidade de abertura para participantes externos, de acordo com o tema a ser tratado e tem como objetivos:

6.1.1 Promover o compartilhamento de informações e conhecimentos entre organizadores e participantes;

6.1.2 Estimular a troca de experiências e o intercâmbio de melhores práticas em atividades relacionadas à atividade-fim e atividade-meio da Telebras;

6.1.3 A fim de avaliar a efetividade dos eventos realizados, poderá ser aplicado questionário aos participantes, sem prejuízo de outros instrumentos ou métodos para avaliar o evento.

7 CULTURA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

7.1 Todas as ações que tenham como foco a Gestão do Conhecimento da Telebras devem visar o estabelecimento de uma cultura de Gestão do Conhecimento na empresa.

7.2 A cultura de Gestão do Conhecimento na Telebras visa estabelecer um ambiente organizacional onde atividades de conhecimento são encorajadas e o conhecimento é valorizado e usado ativamente no desenvolvimento das atividades organizacionais para o alcance dos objetivos estratégicos.

8 COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

8.1 Compete à **alta administração da Telebras**:

8.1.1 Garantir o apoio necessário para a manutenção dos processos e projetos oriundos do Programa de Gestão do Conhecimento;

8.1.2 Manter a Gestão do Conhecimento como objetivo no planejamento estratégico da Telebras.

8.2 Compete ao **núcleo responsável pela gestão de documentos, de informações e do conhecimento da Telebras**, vinculado à Gerência de Logística:

8.2.1 Garantir o cumprimento desta política e propor as estratégias necessárias para sua adoção;

8.2.2 Garantir o alinhamento desta política ao planejamento estratégico da Telebras;

8.2.3 Orientar os setores da Telebras na implementação de ações relativas à Política de Gestão do Conhecimento e demais normativos correlatos;

8.2.4 Receber propostas de iniciativas de Gestão do Conhecimento, avaliar e, se for o caso, viabilizar a aplicação.

8.2.5 Identificar áreas de interesse e promover iniciativas estratégicas de inovação e de Gestão do Conhecimento;

8.2.6 Fomentar a incorporação de conhecimentos, de forma inovadora, aos processos de trabalho e aos produtos criados e aos serviços prestados pela Telebras;

8.2.7 Avaliar e divulgar os resultados obtidos pelas iniciativas de Gestão do Conhecimento.

8.3 Compete à Gerência de Integridade, Riscos, Conformidade e Controle Interno (GIRC):

8.3.1 Informar, para o núcleo de gestão de documentos, de informações e do conhecimento, os riscos estratégicos e operacionais da Telebras, cujos planos de tratamento estejam relacionados à GC, a fim de que haja a priorização no tratamento e gestão do conhecimento sensível;

8.3.2 Promover a conformidade dos normativos internos da empresa às normas de Gestão do Conhecimento;

8.3.3 Auxiliar na promoção da transparência pública de modo que as informações públicas da Telebras sejam acessíveis.

8.4 Compete ao Comitê de Gestão do Conhecimento, por meio de representantes das diretorias:

8.4.1 Contribuir para a estruturação e execução do Programa de Gestão do Conhecimento da Telebras;

8.4.2 Representar a sua diretoria e apresentar as questões internas para que o Programa de Gestão do Conhecimento atenda a todos os anseios da empresa no que tange à GC;

8.4.3 Auxiliar na implementação das práticas de Gestão do Conhecimento nas diretorias.

8.5 Compete à Gerência de Tecnologia da Informação:

8.5.1 Prover e Assegurar o uso adequado das tecnologias da informação como um pilar importante para o alcance de resultados da Gestão do Conhecimento da Telebras;

8.5.2 Dar suporte ao núcleo responsável pela gestão de documentos, de informações e do conhecimento da Telebras em soluções tecnológicas para garantir maior efetividade na Gestão do Conhecimento.

8.6 Compete à Gerência de Gestão de Pessoas:

8.6.1 Incluir, nas atividades de ambientação de novos empregados e novos gestores, informações sobre a Gestão do Conhecimento na Telebras;

8.6.2 No âmbito do monitoramento do clima organizacional, propor ações que fortaleçam a cultura de compartilhamento do conhecimento e a participação dos empregados nos processos de Gestão do Conhecimento;

8.6.3 Propor ações de Gestão do Conhecimento para a retenção de empregados;

8.6.4 Incluir, no plano de capacitação, ações para garantir a capacitação dos empregados e gestores sobre a Gestão do Conhecimento;

8.6.5 Agregar ao processo de avaliação de desempenho iniciativas que envolvam ações de Gestão do Conhecimento;

8.6.6 Propor iniciativas que agreguem a Gestão do Conhecimento nos processos de Gestão por competência.

8.7 Compete à Gerência de Inovação:

8.7.1 Consultar e envolver o núcleo responsável pela gestão de documentos, de informações e do conhecimento da Telebras para o uso e aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento, tais como biblioteca técnico-científica, banco de ideias e lições aprendidas nos processos de inovação e de registro de patentes.

8.7.2 Estruturar e coordenar, em conjunto com o núcleo responsável pela gestão de documentos, de informações e do conhecimento, o acesso ao conhecimento de bases científicas e tecnológicas de organizações internacionais responsáveis pela padronização das tecnologias de telecomunicações das redes terrestres e satelitais.

8.7.3 Coordenar o Programa de Educação Corporativa em Inovação, com apoio do núcleo responsável pela gestão de documentos, de informações e do conhecimento da Telebras.

8.8 Compete a todas os gestores da Telebras:

8.8.1 Dirigir, estimular, inspirar e apoiar as pessoas a contribuírem para a efetividade do programa, dos projetos e dos processos de Gestão do Conhecimento;

8.8.2 Promover a melhoria contínua do Programa de Gestão do Conhecimento da Telebras;

8.8.3 Promover valores organizacionais que reforcem a confiança como um elemento chave para a Gestão do Conhecimento;

8.8.4 Comprometer-se nos processos de Gestão do Conhecimento a fim de garantir a efetividade nos resultados da empresa;

8.8.5 Gerir os processos de mudança para adoção de cultura que valorize, apoie e viabilize a Gestão do Conhecimento.

8.9 Compete a todos os empregados da Telebras:

8.9.1 Comprometer-se nos processos de Gestão do Conhecimento a fim de garantir a efetividade nos resultados da empresa;

8.9.2 Utilizar adequadamente as tecnologias da informação indicadas pela Telebras para promover a Gestão do Conhecimento;

8.9.3 Participarem proativamente das práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento em prol do estabelecimento de uma cultura de Gestão do Conhecimento da Telebras.

9 APROVAÇÃO

9.1 **O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**, no uso das atribuições que lhe confere o inciso XII, art. 56 do Estatuto Social da Telebras, aprovado pela 107ª Assembleia Geral Extraordinária, de 09/12/2020, RESOLVE:

9.2 Aprovar a Política de Gestão do Conhecimento.

Brasília/DF, 03 de junho de 2022.



MAXIMILIANO SALVADORI MARTINHÃO
Presidente do Conselho de Administração

10 ANEXOS

10.1 Não se aplica.

