

# PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL TELEBRAS

PEI · 2025-2030

Versão Resumida

| Denominação         | Aprovação             | Data       | Motivação  |
|---------------------|-----------------------|------------|--|
| PEI – TLB 2020-2024 | 457 <sup>a</sup>      | 30/04/2020 | Formalização do PEI para 2020-2024               |
| PEI – TLB 2021-2025 | 465 <sup>a</sup>      | 15/12/2020 | Inclusão das metas para 2025                     |
|                     |                       |            | Atualização da composição da Diretoria Executiva |
|                     |                       |            | Adequação da tabela de Iniciativas               |
| PEI – TLB 2021-2025 |                       | 27/05/2021 | Atualização da composição da Diretoria Executiva |
| PEI – TLB 2023-2027 | 495 <sup>a</sup>      | 27/06/2023 | Ciência do PEI para 2023-2027                    |
| PEI – TLB 2024-2028 | 337 <sup>a</sup> RECA | 14/12/2023 | Atualização do PEI para 2024-2028                |
| PEI – TLB 2025-2030 | 513 <sup>a</sup>      | 17/12/2024 | Atualização do PEI para 2025-2030                |

## TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS S.A.

### Conselho de Administração

- Júlio Francisco Semeghini Neto** - Presidente - MCOM - Conselheiro
- Gil Pinto Loja Neto** - Vice-Presidente - MCOM - Conselheiro
- Marco Norci Schroeder** - MCOM - Conselheiro
- Jerônimo José Cabral Guedes** - Representante Independente - Conselheiro
- Jorge Ricardo Bittar** - Representante Independente - Conselheiro
- Lauro Arcângelo Zanol** - Representante dos Minoritários Ordinaristas - Conselheiro
- João Caldeira Brant Monteiro de Castro** - Representante do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - Conselheiro
- Micheli Vieira Chervinski** - Representante dos Empregados - Conselheira

### Diretoria Executiva

- Frederico de Siqueira Filho**  
Diretor-Presidente
- Tatiana Rúbia Melo Miranda**  
Diretora Administrativa-Financeira e de Relações com Investidores
- Levi Pereira Figueiredo Neto**  
Diretor Comercial
- Nauro Luiz Scheufler**  
Diretor Técnico Operacional
- Wallyson Lemos dos Reis Oliveira**  
Diretor de Governança

### Planejamento e Coordenação

- Leandro Neves de Oliveira Bando** - Gerente de Gestão Empresarial
- Eduardo Masashi Sasaki** - Coordenador da Gestão da Estratégia
- Daniella Guitton Cotta**
- Mila Flamini Batista**

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| 1. COMPROMISSO COM O BRASIL MAIS CONECTADO .....     | 5         |
| 2. A TELEBRAS .....                                  | 6         |
| 3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....                    | 7         |
| <b>3.1. Cenários e Desafios Contemporâneos .....</b> | <b>7</b>  |
| <b>3.2. Estratégia Organizacional.....</b>           | <b>8</b>  |
| <b>3.3. diretrizes estratégicas.....</b>             | <b>9</b>  |
| <b>3.4. Objetivos Estratégicos .....</b>             | <b>10</b> |
| <b>3.5. Mapa Estratégico .....</b>                   | <b>12</b> |
| <b>3.6. Indicadores e metas Estratégicas .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>3.7. Iniciativas Estratégicas .....</b>           | <b>16</b> |
| <b>3.8. Riscos Estratégicos.....</b>                 | <b>17</b> |
| 4. BENEFÍCIOS ESPERADOS DO PEI 2025-2030 .....       | 18        |
| 5. MONITORAMENTO .....                               | 19        |

## 1. COMPROMISSO COM O BRASIL MAIS CONECTADO

---

Vivemos em uma era em que a conectividade é fundamental para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do Brasil. Mais do que prover infraestrutura, a Telebras desempenha um papel estratégico na transformação digital do país, garantindo inclusão, segurança e oportunidades para milhões de brasileiros.

O **Plano Estratégico Institucional Telebras 2025-2030** é o reflexo de nossa missão de conectar o Brasil de maneira segura e inovadora. Ele é o nosso guia para atender às demandas de uma sociedade em constante evolução, expandir a conectividade para as regiões mais remotas e oferecer soluções que reforcem a segurança das infraestruturas nacionais e o atendimento às políticas públicas.

Este plano foi cuidadosamente elaborado com a contribuição valiosa dos **membros do Conselho de Administração, dos diretores executivos e dos colaboradores da Telebras**. Sua expertise, dedicação e visão estratégica foram essenciais para construir um plano que reflete os desafios e as oportunidades do Brasil contemporâneo.

Agradeço a todos que participaram deste processo e àqueles que, diariamente, contribuem para transformar a Telebras em um agente de transformação e inovação. Vamos juntos transformar este plano em realizações que conectem o Brasil ao futuro que ele merece.

**"A Telebras é o agente impulsionador da transformação digital, conectando o Brasil com inclusão, segurança, inovação e o fortalecimento das políticas públicas."**

**Frederico de Siqueira Filho**

Diretor-Presidente da Telebras

## 2. A TELEBRAS

---

Em uma era cada vez mais conectada, as infraestruturas de telecomunicação representam a espinha dorsal do desenvolvimento de qualquer nação, impulsionando crescimento econômico, inclusão social e segurança nacional. No Brasil, a Telecomunicações Brasileiras S.A. - Telebras desempenha um papel estratégico nessa missão, contribuindo de forma decisiva para a integração e o desenvolvimento do país. Com base nas diretrizes e responsabilidades definidas pela legislação vigente, a Telebras atua como um pilar essencial para promover um Brasil mais conectado, informado e resiliente.

A atuação da Telebras está fundamentada no Decreto nº 9.612/2018, que trata das políticas públicas de telecomunicações, e nas atualizações introduzidas pelo Decreto nº 11.299/2022. O Artigo 12 deste último estabelece as atribuições da Telebras, detalhadas abaixo:

- Implementação da Rede Privativa de Comunicação da Administração Pública Federal:
- Apoio às Políticas Públicas de Inclusão Digital:
- Provisão de Infraestrutura e Redes de Suporte:

Em conformidade com suas atribuições legais, a Telebras atua como agente executor de políticas públicas de telecomunicações, promovendo inclusão digital e conectividade para regiões desatendidas ou com baixa qualidade de acesso. Seu objetivo é oferecer infraestrutura de alta capacidade e soluções de serviços de telecomunicações que atendam às necessidades da Administração Pública, bem como contribuir para o desenvolvimento social e econômico do Brasil.

A Telebras desempenha um papel crucial na implementação da Rede Privativa de Comunicação da Administração Pública Federal, fornecendo conectividade segura e robusta, essencial para as operações governamentais. Além disso, sua atuação estratégica inclui a oferta de suporte às políticas públicas e provisão de infraestrutura para fortalecer a conectividade nacional.

Com uma visão integrada e compromisso com a transformação digital do Brasil, a Telebras reafirma sua função social e estratégica como facilitadora da inclusão digital e provedora de soluções tecnológicas essenciais para o avanço das telecomunicações no país.

## 3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

---

### 3.1. Cenários e Desafios Contemporâneos

O setor de telecomunicações é um dos pilares da transformação digital e do desenvolvimento socioeconômico no Brasil. Em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas e novas exigências sociais, a Telebras enfrenta desafios estratégicos que exigem respostas ágeis, inovadoras e eficazes. Esses desafios moldam o ambiente em que o Plano Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030 foi concebido e reforçam a importância de um planejamento robusto, alinhado às políticas públicas e às demandas da sociedade.

**Inclusão Digital, Redução das Desigualdades e Comunicação Significativa:** Garantir comunicação significativa requer o desenvolvimento e a implementação de soluções tecnológicas inovadoras e acessíveis, especialmente em áreas desassistidas. Dessa forma, a Telebras contribui diretamente para o fortalecimento da inclusão digital no Brasil, impulsionando o desenvolvimento sustentável e a democratização do acesso à informação.

**Segurança Cibernética e Resiliência das Infraestruturas Críticas:** Assegurar a resiliência das infraestruturas críticas exige investimentos contínuos em tecnologias avançadas, monitoramento proativo e medidas robustas de resposta a incidentes. O fortalecimento da segurança cibernética é, portanto, um eixo estratégico central no PEI 2025-2030, garantindo a confiabilidade e a integridade das operações digitais.

**Transformação Digital do Estado e da Sociedade:** A modernização da administração pública e a digitalização de serviços são prioridades estratégicas do governo brasileiro. A Telebras é uma parceira fundamental nesse processo, oferecendo infraestrutura e soluções tecnológicas que permitem a transformação digital e facilitam o acesso da população a serviços públicos.

**Sustentabilidade e ESG:** A crescente pressão por práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) reforça a necessidade de organizações públicas e privadas adotarem modelos operacionais mais sustentáveis. Para a Telebras, isso significa integrar práticas ESG em suas operações, promovendo impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

**Inovação e Competitividade:** As transformações tecnológicas disruptivas, como inteligência artificial, big data e internet das coisas (IoT), criam desafios e oportunidades. A capacidade de adotar e integrar essas inovações ao portfólio de soluções da Telebras é essencial para manter sua relevância e competitividade.

O PEI 2025-2030 incorpora a inovação como um dos pilares estratégicos, garantindo que a Telebras atue na vanguarda tecnológica e entregue soluções adaptadas às demandas do mercado e das políticas públicas.

**Sustentabilidade Econômico-Financeira:** A necessidade de equilibrar sustentabilidade financeira com a execução de políticas públicas é um desafio inerente às empresas públicas. A Telebras deve garantir a diversificação de receitas, a eficiência na gestão de recursos e a adoção de modelos de negócio inovadores para assegurar a perenidade de suas operações.

**Alinhamento às Políticas Públicas:** Como principal executora de políticas públicas de telecomunicações, a Telebras deve atuar de forma alinhada às diretrizes do governo federal, promovendo conectividade em regiões prioritárias, inclusão digital e modernização tecnológica. O PEI 2025-2030 reflete esse compromisso, orientando suas ações em sinergia com os objetivos nacionais.

## 3.2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

### Missão

*"Conectar o Brasil com soluções seguras e inovadoras, promovendo a inclusão digital e as comunicações estratégicas do país"*

### Visão

*"Ser referência em soluções de conectividade e tecnologia, tornando-se a principal executora das políticas públicas para a transformação digital do Estado e da sociedade brasileira"*

### Valores

#### Foco na Sociedade

"Nosso compromisso é reduzir as desigualdades sociais e regionais, contribuindo para a transformação digital do país e a melhoria da qualidade de vida das pessoas"

#### Compromisso com Resultados Sustentáveis

"Estamos determinados a alcançar resultados sustentáveis, atendendo tanto às metas quanto aos interesses da sociedade, alinhando o desempenho organizacional aos impactos sociais e ambientais"

#### Valorização do Capital Humano

"Nossa equipe é o nosso maior ativo. Promovemos o desenvolvimento contínuo e a valorização das singularidades de cada colaborador, pois juntos transformamos realidades."

#### Ser Inovador

"Desenvolvemos soluções tecnológicas inovadoras que impulsionam a conectividade e agregam valor à sociedade, especialmente em áreas desassistidas."

#### Responsabilidade Social, Ambiental e Governança Corporativa

"Trabalhamos para garantir a acessibilidade e inclusão digital em todo o território nacional, mantendo um compromisso com práticas sustentáveis, governança corporativa e respeito ao meio ambiente."

#### Integridade e Ética

"Fazemos o que é certo e cumprimos o que prometemos, com transparência em todas as nossas ações."

#### Agilidade

"Agimos com rapidez e eficiência para atender às demandas de um ambiente em constante transformação, superando desafios e entregando soluções eficazes"

### 3.3. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

São **orientações de alto nível** que definem os principais caminhos que a Telebras seguirá para atingir sua missão, visão e objetivos institucionais no período 2025-2030. Elas servem como um guia para todas as ações e decisões estratégicas da empresa, garantindo que seus esforços estejam alinhados com as demandas da sociedade, as prioridades do governo e as melhores práticas de mercado.

| Diretrizes   | Descrição   |
|--|---|
| <b>Conectividade, Inclusão e Transformação Digital</b> | Promover a inclusão digital e a conectividade significativa em todo o território nacional, garantindo acesso à internet em áreas desassistidas e impulsionando a transformação digital dos serviços públicos. A Telebras atua como parceira estratégica do governo, apoiando políticas públicas que asseguram a democratização do acesso à informação e o desenvolvimento socioeconômico. |
| <b>Segurança Cibernética e Resiliência</b>             | Fortalecer a segurança cibernética e a resiliência das infraestruturas críticas sob gestão da Telebras, protegendo dados seguros e assegurando a continuidade dos serviços essenciais. A empresa busca adotar práticas avançadas de proteção e resiliência contra ameaças digitais, consolidando-se como referência em segurança cibernética no setor de telecomunicações.                |
| <b>Experiência do Cliente</b>                          | Colocar a sociedade e os clientes no centro das operações da Telebras, promovendo soluções rápidas, eficazes e que agreguem valor. A empresa busca superar as expectativas por meio de inovação e excelência no atendimento, fortalecendo a confiança e o relacionamento com seus diversos públicos.  |
| <b>Sustentabilidade Econômico-Financeira</b>           | Garantir o equilíbrio econômico-financeiro da organização por meio de uma gestão eficiente dos recursos, diversificação de receitas e aumento da eficiência operacional. Essa direção reflete o compromisso da Telebras em garantir sua sustentabilidade e perenidade como uma empresa pública estratégica.   |
| <b>Práticas ESG e Otimização Organizacional</b>        | Adotar práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) como eixo estruturante das operações da Telebras, promovendo responsabilidade socioambiental, acessibilidade e inclusão digital. Além disso, a otimização dos processos internos e a modernização organizacional são fundamentais para aumentar a eficiência e garantir padrões elevados de qualidade e gestão.                 |
| <b>Inovação e Competitividade Tecnológica</b>          | Fomentar a inovação e a adoção de soluções tecnológicas avançadas para atender às demandas do mercado e do governo de forma ágil e eficiente. A Telebras busca se consolidar como referência em inovação no setor de telecomunicações, ampliando sua competitividade e relevância no cenário nacional.  |
| <b>Desenvolvimento e Valorização Dos Colaboradores</b> | Reconhecer os colaboradores como o principal ativo da organização, promovendo seu desenvolvimento contínuo e valorização. Essa direção reflete o compromisso da Telebras em criar um ambiente de trabalho colaborativo, inclusivo e inovador, que fomente a retenção e o engajamento de talentos.   |

Tabela 1 - Diretrizes Estratégicas

### 3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos da Telebras para o período 2025-2030 definem as **metas principais** que a empresa deve alcançar para cumprir sua missão e visão. Eles estão diretamente alinhados às diretrizes estratégicas e **orientam todas as ações e iniciativas** da organização, promovendo um impacto positivo na sociedade e fortalecendo o papel estratégico da Telebras.

Os objetivos estratégicos foram organizados com base nas **prioridades estabelecidas** e no compromisso com o **desenvolvimento sustentável**, a **conectividade** e a **transformação digital** do Brasil. Eles abrangem diferentes áreas de atuação da empresa e refletem sua capacidade de responder às demandas do governo, da sociedade e do mercado.

| Diretrizes                                      | Objetivos Estratégicos  | Descrições   |
|---|---|--|
| Sustentabilidade Econômico-Financeira           | <b>Assegurar a sustentabilidade econômico-financeira, por meio de uma gestão eficiente dos recursos e da diversificação de receitas</b>                                 | Amplia o foco para incluir gestão eficiente dos recursos e diversificação de receitas, fortalecendo a resiliência econômica e reduzindo a dependência de fontes únicas.  |
| Segurança Cibernética e Resiliência             | <b>Prover soluções robustas e resilientes para a segurança das infraestruturas governamentais</b>   | Amplia o escopo para prover soluções robustas que protejam infraestruturas críticas governamentais contra ameaças cibernéticas, assegurando resiliência e continuidade dos serviços essenciais. Reforça o papel da Telebras na defesa da soberania nacional, garantindo a segurança de dados sensíveis e a integridade das comunicações estratégicas.  |
| Conectividade, Inclusão e Transformação Digital | <b>Executar as Políticas Públicas de Inclusão e Transformação Digital, assegurando a Conectividade Significativa à Internet</b>   | Reposiciona a Telebras como protagonista na execução de políticas públicas, focando na inclusão e transformação digital. Prioriza a conectividade significativa e a redução de desigualdades regionais, impulsionando a modernização da infraestrutura digital e gerando impacto social e econômico, especialmente em áreas desassistidas.   |
| Experiência do Cliente                          | <b>Aprimorar continuamente a satisfação dos clientes, fornecendo soluções ágeis de alta qualidade que atendam às suas necessidades</b>                                  | Foca na melhoria contínua da satisfação dos clientes, priorizando soluções ágeis e de alta qualidade que antecipem e atendam às suas necessidades. Reforça a confiança no mercado e consolida parcerias de longo prazo, destacando o compromisso com a excelência.   |
| Práticas ESG e Otimização Organizacional        | <b>Otimizar a estrutura organizacional e os processos empresariais, visando efetividade, qualidade e aderência às boas práticas ambientais, sociais e de governança</b> | Foca na otimização da estrutura organizacional e processos empresariais, integrando boas práticas ESG para promover eficiência, qualidade e alinhamento com padrões globais de sustentabilidade, reforçando a responsabilidade social e ambiental da Telebras.   |
| Inovação e Competitividade Tecnológica          | <b>Promover inovação, com soluções avançadas e adaptáveis às exigências de um mercado dinâmico</b>  | Destaca a inovação contínua e a adaptabilidade como pilares da competitividade, promovendo soluções avançadas que antecipem as demandas de um mercado dinâmico e assegurem a relevância tecnológica da Telebras.   |
| Desenvolvimento e Valorização dos Colaboradores | <b>Fortalecer uma cultura de agilidade e engajamento, com a valorização dos talentos para sustentar os conhecimentos e as competências organizacionais</b>              | Busca promover uma Cultura organizacional alinhada aos valores da Telebras, incentivando o engajamento dos colaboradores e a valorização dos talentos como pilares fundamentais para o desenvolvimento humano e organizacional. Por meio da Gestão do conhecimento e de ações contínuas de Treinamento e de Capacitação, a Telebras visa fortalecer as competências essenciais para enfrentar os desafios estratégicos, garantindo agilidade e inovação em suas operações. |

Tabela 2 – Objetivos Estratégicos

### 3.5. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico da Telebras para o período 2025-2030 é a representação visual que conecta a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos em uma estrutura integrada. Ele organiza os principais objetivos da empresa em perspectivas que orientam a execução e o monitoramento do plano estratégico, garantindo clareza e alinhamento em todos os níveis organizacionais.

A Telebras manteve a estrutura baseada no modelo Balanced Scorecard (BSC). As perspectivas tradicionais do BSC foram detalhadas em sete dimensões mais direcionadas às necessidades contemporâneas da organização.

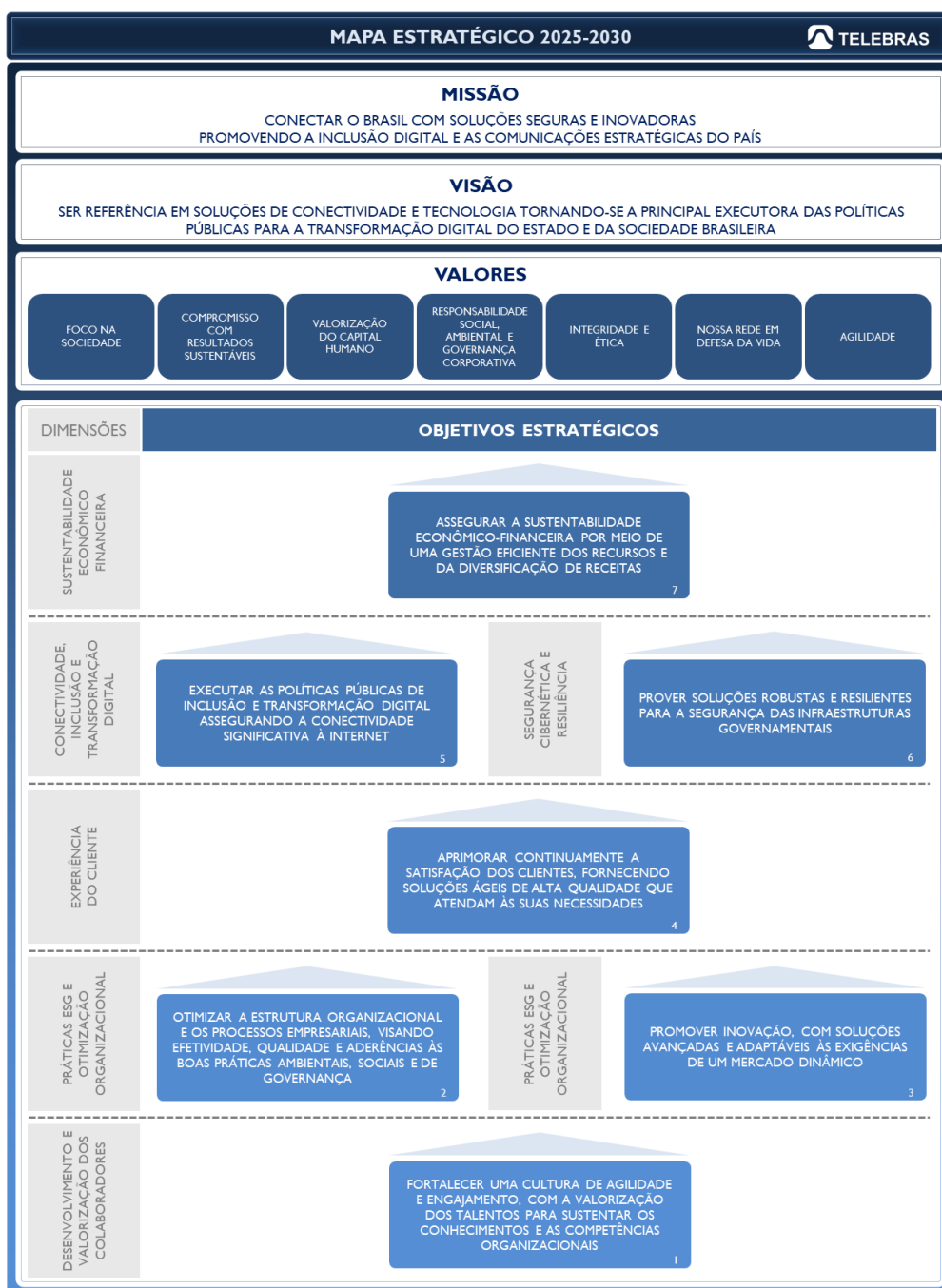


Figura 1 - Mapa Estratégico

### 3.6. INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS

Os indicadores estratégicos são ferramentas de medição vitais que fornecem informações valiosas sobre o desempenho da execução de uma estratégia. Eles atuam como sinalizadores, não apenas evidenciando o cumprimento de metas, mas também alertando para a necessidade de ajustes e correções.

Utilizar esses indicadores é fundamental para uma gestão eficaz, por diversos motivos. Primeiro, eles promovem a transparência, facilitando a apresentação clara dos resultados alcançados. Além disso, asseguram que todos na organização estejam alinhados, criando uma linguagem unificada e estabelecendo objetivos compartilhados. E não menos importante, estabelecem critérios claros e objetivos, reconhecidos e aceitos em toda a instituição.

Ressalta-se a relevância de aplicar corretamente os indicadores estratégicos. Quando bem utilizados, eles se tornam aliados robustos na tomada de decisões, impulsionando a evolução contínua e aprimoramento do desempenho organizacional.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO - ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA, POR MEIO DE UMA GESTÃO EFICIENTE DOS RECURSOS E DA DIVERSIFICAÇÃO DE RECEITAS**

#### 3.6.1. Margem EBITDA Ajustada (sem subvenção)

A Margem EBITDA Ajustada mede a lucratividade operacional da Telebras antes de juros, impostos, depreciação e amortização, ajustando por eventos extraordinários ou não recorrentes. É um indicador amplamente utilizado para avaliar a eficiência das operações e a geração de caixa operacional.

Este indicador foi mantido devido à sua relevância em avaliar a performance financeira e operacional. Ele também é amplamente aceito por investidores e stakeholders como métrica de comparação em relação a empresas do setor.

#### 3.6.2. Margem Líquida (%)

A Margem Líquida mede a eficiência da Telebras em converter a receita líquida em lucro líquido, refletindo a capacidade da empresa de gerar valor para seus acionistas.

A Margem Líquida é essencial para acompanhar o impacto das iniciativas de redução de custos e diversificação de receitas no resultado final da empresa. Sua manutenção garante o monitoramento do desempenho global.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO – PROVER SOLUÇÕES ROBUSTAS E RESILIENTES PARA A SEGURANÇA DAS INFRAESTRUTURAS GOVERNAMENTAIS**

#### 3.6.3. Estruturação da Unidade de Segurança Cibernética

Esta ação visa a estruturação da Unidade de Segurança Cibernética, abrangendo a definição de processos, capacitação da equipe e o desenvolvimento das primeiras propostas de soluções em segurança cibernética.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO - EXECUTAR AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCLUSÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, ASSEGURANDO A CONECTIVIDADE SIGNIFICATIVA À INTERNET**

#### **3.6.4. Estruturação da Unidade de Políticas Públicas**

Esta ação visa a estruturação da Unidade de Políticas Públicas, incluindo a definição de processos e capacitação da equipe, para que possam criar soluções que contribuam com as políticas públicas, alinhadas às necessidades estratégicas do governo e da sociedade.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO - APRIMORAR CONTINUAMENTE A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, FORNECENDO SOLUÇÕES ÁGEIS DE ALTA QUALIDADE QUE ATENDAM ÀS SUAS NECESSIDADES**

#### **3.6.5. Net Promoter Score (NPS)**

O Net Promoter Score (NPS) mede a satisfação e a lealdade dos clientes, baseando-se na probabilidade de recomendação dos serviços da Telebras. É uma métrica amplamente utilizada por empresas para avaliar a qualidade dos serviços e identificar áreas de melhoria na experiência do cliente.

A adoção do NPS como indicador estratégico reflete o compromisso da Telebras em colocar o cliente no centro de suas operações. Monitorar a satisfação do cliente de forma estruturada ajuda a empresa a antecipar problemas, identificar pontos fortes e aprimorar continuamente seus serviços para garantir a excelência no atendimento e fortalecer a confiança dos clientes.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO - PROMOVER INOVAÇÃO, COM SOLUÇÕES AVANÇADAS E ADAPTÁVEIS ÀS EXIGÊNCIAS DE UM MERCADO DINÂMICO**

#### **3.6.6. Fortalecimento e Adequação da Unidade de Inovação**

Esta ação visa a adequação e estruturação da Unidade de Inovação, incluindo a revisão e adaptação de processos, a capacitação da equipe e o desenvolvimento de soluções inovadoras alinhadas às novas demandas estratégicas da organização. O objetivo é garantir que a unidade esteja estruturada e preparada para identificar, implementar e escalar tecnologias emergentes, metodologias e práticas que promovam a transformação digital, reforçando a competitividade e a capacidade de adaptação da organização em um mercado em constante evolução.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO - OTIMIZAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OS PROCESSOS EMPRESARIAIS, VISANDO EFETIVIDADE, QUALIDADE E ADERÊNCIA ÀS BOAS PRÁTICAS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA**

#### **3.6.7. Índice de Sustentabilidade e Governança (iESGo)**

O iESGo (Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas Organizações Públicas) foi desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para avaliar o grau de maturidade em

práticas de governança, sustentabilidade e gestão nas organizações públicas, incluindo empresas estatais. Este índice mede dimensões essenciais, como liderança, estratégia, controle, gestão de pessoas, tecnologia da informação, contratações, orçamento, e sustentabilidade ambiental e social. O modelo, amplamente utilizado na administração pública federal, reflete a evolução da Telebras em comparação com as melhores práticas de governança e gestão no setor público, promovendo alinhamento com padrões nacionais e internacionais de excelência.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO - FORTALECER UMA CULTURA DE AGILIDADE E ENGAJAMENTO, COM A VALORIZAÇÃO DOS TALENTOS PARA SUSTENTAR OS CONHECIMENTOS E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

### **3.6.8. Índice de Satisfação dos Colaboradores (eNPS)**

Avalia o nível de satisfação e engajamento dos colaboradores em relação à Telebras por meio do índice eNPS (Employee Net Promoter Score), que mede a disposição dos colaboradores em recomendar a empresa como um bom lugar para trabalhar.

O eNPS é um indicador simples e eficaz que fornece insights sobre o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Ele permite identificar áreas críticas que necessitam de melhoria e orienta a implementação de ações estratégicas para promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado aos valores organizacionais.

### **3.6.9. Evolução da Maturidade da Gestão do Conhecimento**

Medir o progresso da Telebras na implementação de práticas de gestão do conhecimento, avaliando a maturidade organizacional com base em um modelo estruturado. Este indicador reflete a capacidade da empresa de capturar, organizar, compartilhar e aplicar conhecimento de forma estratégica.

O indicador de Gestão do Conhecimento é uma ferramenta essencial para monitorar e direcionar a evolução da modernidade organizacional da Telebras. Ele reflete o compromisso da companhia em promover práticas estruturadas que sustentam as competências organizacionais, incentivam o compartilhamento de conhecimento e alinham essas ações aos objetivos estratégicos.

### 3.7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As iniciativas estratégicas da Telebras são ações específicas e estruturadas que têm como objetivo garantir a execução do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030. Elas traduzem os objetivos estratégicos em atividades práticas, promovendo resultados tangíveis.

As iniciativas foram organizadas de forma a refletir as **diretrizes estratégicas**, assegurando o alinhamento entre planejamento e execução.

As iniciativas propostas representam um ponto de partida sólido e estratégico para a execução do Plano Estratégico Institucional 2025-2030. Contudo, sua eficácia depende diretamente de uma elaboração cuidadosa, implementação eficiente e avaliação contínua, sempre considerando as demandas e prioridades específicas da Telebras.

Essas iniciativas serão detalhadas e operacionalizadas por meio de instrumentos de planejamento setorial, que abrangem cada área da organização no nível tático. Esse processo é guiado por seis Planos Diretores, que orientam as atividades estratégicas nas seguintes áreas:

- Plano Diretor Administrativo-Financeiro e Relações com Investidores (PDAFRI)
- Plano Diretor Comercial (PDC)
- Plano Diretor de Governança (PDG)
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)
- Plano Diretor do Gabinete da Presidência (PDGPR)
- Plano Diretor Técnico Operacional (PDTO)

A eficácia dessas iniciativas está diretamente relacionada à sua adequação às necessidades organizacionais e à execução consistente de cada plano. Esse trabalho exige a plena participação e comprometimento da Diretoria Executiva, que desempenha um papel essencial na condução e supervisão das ações estratégicas.

Ao integrar a visão estratégica ao nível tático, essas iniciativas fortalecem a capacidade da Telebras de alcançar seus objetivos, promovendo resultados que impactam positivamente a sociedade, os clientes e os stakeholders.

### 3.8. RISCOS ESTRATÉGICOS

O alinhamento do plano estratégico da Telebras para 2025-2030 com os riscos estratégicos aprovados pela 1781ª REDIR reflete uma abordagem integrada que fortalece a capacidade da empresa de identificar, mitigar e gerenciar vulnerabilidades. Os riscos estratégicos atuais foram cruzados com os novos objetivos estratégicos, iniciativas e ações propostas, demonstrando a conexão direta entre o planejamento estratégico e a gestão de riscos estratégicos. Essa integração assegura que a execução do plano contribua para a mitigação dos riscos estratégicos identificados, promovendo eficiência operacional, sustentabilidade financeira e integridade organizacional.

A integração entre os riscos estratégicos identificados e os objetivos, iniciativas e ações propostas no Plano Estratégico Institucional 2025-2030 reforça o compromisso da Telebras com uma gestão orientada à mitigação de vulnerabilidades e à garantia da eficiência operacional.

Além disso, a execução das ações planejadas, alinhadas a iniciativas robustas e bem definidas, permitirá que a Telebras se antecipe a desafios emergentes, promovendo resiliência e fortalecendo sua posição no mercado de telecomunicações.

Com essa abordagem integrada e contínua, a Telebras consolida seu papel estratégico na transformação digital do Brasil e reafirma seu compromisso com a sustentabilidade, a inovação e a segurança em suas operações e serviços.

## 4. BENEFÍCIOS ESPERADOS DO PEI 2025-2030

A implementação do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030 permitirá à Telebras consolidar seu papel como protagonista na transformação digital e inclusão digital no Brasil. Os benefícios esperados são divididos em dimensões estratégicas que refletem os impactos positivos para a organização, para o governo e para a sociedade.

**Ampliação da Conectividade Nacional:** O PEI 2025-2030 estabelece como prioridade a ampliação da conectividade em áreas remotas e desassistidas, promovendo a inclusão digital de milhões de brasileiros. Isso será alcançado por meio de iniciativas que expandam a infraestrutura de telecomunicações e promovam o conceito de comunicação significativa, garantindo conexões de qualidade e acessíveis para todos os segmentos da sociedade.

**Fortalecimento da Segurança Cibernética e Resiliência Operacional:** A gestão da Rede Privativa de Comunicação da Administração Pública Federal e a proteção de infraestruturas críticas posicionam a Telebras como um ator estratégico para a segurança nacional. A implementação do PEI garantirá o desenvolvimento de soluções tecnológicas avançadas para mitigar riscos cibernéticos, assegurando a continuidade e a resiliência das operações governamentais e de serviços essenciais.

**Promoção da Sustentabilidade e Práticas ESG:** Ao integrar práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) em suas operações, a Telebras fortalecerá sua posição como referência em responsabilidade corporativa. A execução de programas voltados à sustentabilidade ambiental e à inclusão social contribuirá para o impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, alinhando-se às expectativas de stakeholders e políticas governamentais.

**Estímulo à Inovação e Competitividade:** A incorporação de tecnologias disruptivas, como inteligência artificial, big data e IoT, aumentará a capacidade da Telebras de oferecer soluções inovadoras e competitivas, alinhadas às demandas do governo e da sociedade. Essa estratégia reforçará a posição da empresa como líder tecnológica no setor de telecomunicações e conectividade.

**Valorização do Capital Humano:** A valorização dos colaboradores será alcançada por meio de iniciativas voltadas à capacitação contínua, fortalecimento da cultura organizacional e engajamento dos times. Essas ações criarão um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador, contribuindo para a retenção de talentos e para o desenvolvimento das competências necessárias para atender aos desafios estratégicos.

**Sustentabilidade Econômico-Financeira:** A diversificação de receitas e a eficiência na gestão de recursos permitirão à Telebras assegurar sua sustentabilidade financeira. O PEI 2025-2030 orienta a adoção de modelos de negócio inovadores, que promovam a otimização de custos e a maximização dos resultados econômicos, sem comprometer a execução de políticas públicas prioritárias.

**Impacto Positivo na Sociedade e no Governo:** Com o PEI 2025-2030, a Telebras não apenas ampliará sua contribuição para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil, mas também consolidará seu papel como uma parceira confiável do governo. A entrega de soluções tecnológicas seguras e inovadoras facilitará a transformação digital do Estado brasileiro, promovendo maior eficiência administrativa e inclusão digital da população.

O PEI 2025-2030, ao ser implementado, garantirá que a Telebras continue a cumprir sua missão de forma eficaz, promovendo conectividade significativa, segurança e inovação. Esses benefícios refletem o compromisso da empresa em criar valor para a sociedade, fortalecer suas operações e contribuir para o desenvolvimento sustentável do Brasil.

## 5. MONITORAMENTO

---

O monitoramento do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030 será realizado de forma sistemática para assegurar a execução eficiente das ações planejadas e o alcance dos objetivos estratégicos. O acompanhamento ocorrerá por meio de:

### **Indicadores Estratégicos**

Os indicadores serão avaliados trimestralmente para medir o desempenho em relação às metas estabelecidas e identificar necessidades de ajuste.

### **Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE)**

Realizadas periodicamente, as RAEs envolverão as diretorias e a Gerência de Gestão Empresarial para revisar os avanços, solucionar problemas e garantir o alinhamento estratégico.

### **Responsabilidade por Diretoria**

Cada diretoria acompanhará mensalmente as iniciativas e indicadores sob sua gestão, propondo ações corretivas quando necessário.

### **Relatórios Gerenciais**

Relatórios periódicos consolidarão os resultados, garantindo clareza e suporte para decisões estratégicas.

Com esse processo, a Telebras garante agilidade na identificação de desvios, adaptação às mudanças e compromisso com os resultados planejados.