telebras

RELATÓRIO DE ATENDIMENTO DAS METAS E DOS RESULTADOS NA EXECUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS E DA ESTRATÉGIA 2025

Hermano Studart Lins de Albuquerque
Presidente

Tatiana Rúbia Melo Miranda
Diretora Administrativa-Financeira e Relações com Investidores
Diretora de Governança

Levi Pereira Figueiredo Neto
Diretor Comercial

André Chagas Leite da Fonseca
Diretor Técnico-Operacional

Versão	Aprovado	Motivação
A	529ª ROCA, 28/4/2026	Consolidação dos resultados estratégicos 2025

SUMÁRIO

1. AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS 2025 4
2. ELEMENTOS DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2030 4
3. AVALIAÇÃO DOS INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS 7
3.1. PERSPECTIVA DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES 7
3.2. PERSPECTIVA PRÁTICAS ESG E OTIMIZAÇÃO ORGANIZACIONAL 10
3.3. PERSPECTIVA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE TECNOLÓGICA 12
3.4. PERSPECTIVA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE 14
3.5. PERSPECTIVA CONECTIVIDADE, INCLUSÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 16
3.6. PERSPECTIVA SEGURANÇA CIBERNÉTICA E RESILIÊNCIA 17
3.7. PERSPECTIVA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA 18
4. CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS PEI 2025 22
5. RESULTADO DO PLANO DE NEGÓCIOS 2025 23
6. CONCLUSÃO 24

1. AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS 2025

O presente Relatório apresenta a avaliação do cumprimento das metas estratégicas e dos resultados obtidos na execução do Plano de Negócios e do Plano Estratégico Institucional da Telecomunicações Brasileiras S.A. – Telebras no exercício de 2025.

A análise fundamenta-se nos indicadores, metas e objetivos aprovados nos instrumentos formais de planejamento da Companhia, considerando dados consolidados até 31 de dezembro de 2025, e tem por finalidade evidenciar os resultados alcançados, as metas não atingidas e os principais fatores que influenciaram o desempenho institucional no período.

O relatório reflete o compromisso da Telebras com a transparência, a gestão orientada a resultados e a adequada prestação de contas, especialmente no que se refere à execução de políticas públicas de conectividade, à sustentabilidade econômico-financeira e ao fortalecimento da governança.

2. ELEMENTOS DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2030

Esta seção apresenta os elementos estruturantes do Plano Estratégico Institucional (PEI) da Telecomunicações Brasileiras S.A. – Telebras para o período de 2025 a 2030, que orientaram a definição dos objetivos estratégicos, dos indicadores e das metas acompanhados no exercício de 2025.

O Plano Estratégico Institucional estabelece o direcionamento de médio prazo da Companhia, definindo missão, visão de futuro, valores institucionais e diretrizes estratégicas, os quais são desdobrados em objetivos estratégicos organizados por perspectivas. Esses elementos orientam a atuação institucional, a priorização de iniciativas e o monitoramento do desempenho organizacional.

A estratégia institucional adotada para o ciclo 2025–2030 prioriza a atuação da Telebras como empresa pública federal estratégica, com foco na execução de políticas públicas de conectividade, na segurança e resiliência das infraestruturas críticas de comunicações, na sustentabilidade econômico-financeira, no aprimoramento da governança corporativa, na inovação tecnológica e no fortalecimento da capacidade organizacional.

Os objetivos estratégicos estão estruturados em perspectivas que refletem os eixos prioritários de atuação da Companhia, contemplando dimensões relacionadas ao desenvolvimento e valorização dos colaboradores, às práticas de governança, sustentabilidade e gestão, à experiência dos clientes, à conectividade e inclusão digital, à segurança cibernética e à sustentabilidade econômico-financeira.

A operacionalização da estratégia ocorre por meio de indicadores e metas estratégicas, definidos nos instrumentos formais de planejamento e monitorados periodicamente. Esses indicadores permitem avaliar o grau de alcance dos objetivos estratégicos, identificar desvios relevantes e subsidiar a tomada de decisão da administração, inclusive quanto à necessidade de ajustes de rota e reprogramação de iniciativas.

No exercício de 2025, o acompanhamento dos indicadores estratégicos teve como foco tanto a mensuração de resultados quanto o estabelecimento de linhas de base para indicadores recém-instituídos no ciclo estratégico, especialmente aqueles associados a capacidades organizacionais estruturantes. Esse acompanhamento forneceu subsídios relevantes para a avaliação do desempenho institucional e para o aprimoramento do planejamento no ciclo subsequente.

A Figura 1 apresenta o Mapa Estratégico do Plano Estratégico Institucional 2025–2030, que sintetiza a relação entre os objetivos estratégicos, as perspectivas e os direcionadores institucionais adotados para o período.

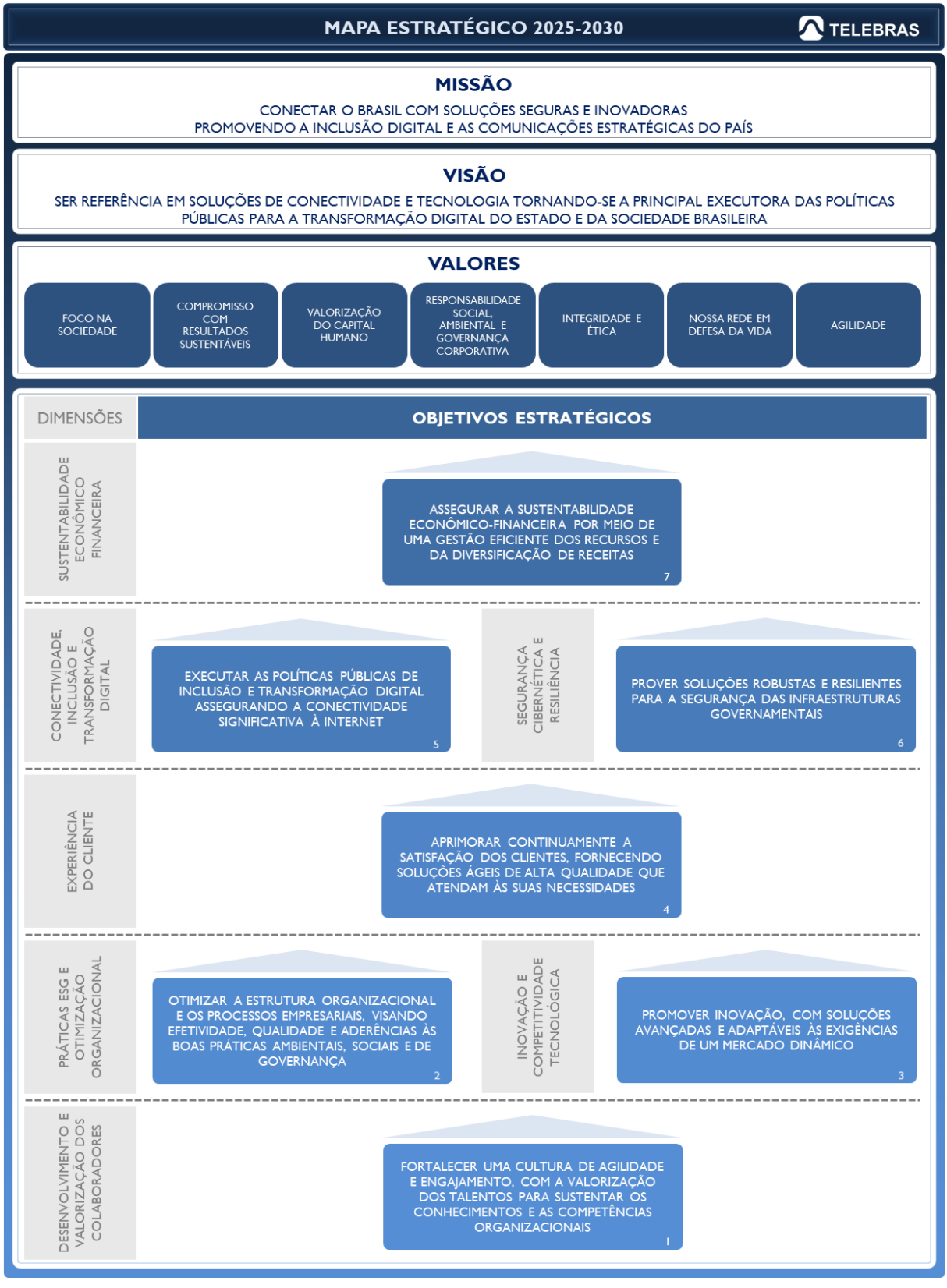


Figura 1 - Mapa Estratégico 2025-2030

3. AVALIAÇÃO DOS INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS

Esta seção apresenta a avaliação dos indicadores e metas estratégicas definidos no âmbito do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2025–2030, considerando o desempenho observado no exercício de 2025.

A análise baseia-se em dados consolidados até 31 de dezembro de 2025 e tem como objetivo verificar o grau de alcance das metas estabelecidas, bem como examinar a evolução dos indicadores e sua aderência aos objetivos estratégicos da Companhia.

Para cada indicador, são apresentados o resultado apurado no exercício, a comparação com a meta definida e a classificação quanto ao atingimento, de modo a permitir leitura objetiva do desempenho institucional e subsidiar a avaliação da execução da estratégia no período.

3.1. PERSPECTIVA DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES

No exercício de 2025, a Perspectiva Desenvolvimento e Valorização dos Colaboradores foi acompanhada por meio de indicadores estratégicos voltados à avaliação do engajamento dos empregados e ao nível de maturidade institucional em gestão do conhecimento. O monitoramento dessa perspectiva permitiu analisar aspectos relacionados ao ambiente organizacional, à aprendizagem institucional e à capacidade da organização de reter, desenvolver e valorizar seu capital humano.

3.1.1. Índice de Satisfação dos Colaboradores (e-NPS)

O Índice de Satisfação dos Colaboradores (*Employee Net Promoter Score – e-NPS*) é um indicador utilizado para mensurar o nível de engajamento dos empregados em relação à organização, a partir da percepção sobre a empresa como ambiente de trabalho. A metodologia baseia-se na diferença entre os percentuais de respondentes classificados como promotores e detratores, conforme a pergunta padrão de recomendação da organização.

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES (eNPS)					
DESCRITIVO	MEDIR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DA TELEBRAS POR MEIO DE UMA PESQUISA QUE AVALIA A DISPOSIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RECOMENDAR A ORGANIZAÇÃO COMO UM BOM LUGAR PARA TRABALHAR				
MÉTRICA	ENPS = (% PROMOTORES - % DETRATORES)				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
DE.01.OE.01.01	%	↑	ANUAL	ANUAL	TLB-MEM-2025/01955
METAS E RESULTADOS					
META	**REALIZAR A PESQUISA INICIAL E O PLANO DE AÇÃO**		**RESULTADO**	**-37,40%**	

Tabela 1 - Índice de Satisfação dos Colaboradores (e-NPS)

Em 2025, foi realizada a primeira mensuração institucional do e-NPS, com a finalidade de estabelecer a linha de base para o acompanhamento do indicador nos exercícios

subsequentes. Em razão de seu caráter inaugural, o indicador não contou com meta comparativa definida para o período, assumindo função predominantemente diagnóstica.

O resultado apurado foi de –37,4 pontos, indicando nível reduzido de engajamento dos colaboradores, com predominância de percepções desfavoráveis em relação à organização como ambiente de trabalho. O resultado também aponta a existência de parcela relevante de empregados com avaliação intermediária, o que sugere espaço para evolução do indicador a partir da adoção de ações estruturadas voltadas à gestão de pessoas e ao ambiente organizacional.

A mensuração do e-NPS em 2025 fornece subsídios objetivos para a análise do clima organizacional e para o direcionamento de iniciativas relacionadas à comunicação interna, ao desenvolvimento profissional e à valorização dos colaboradores, bem como para a definição de metas progressivas de engajamento nos ciclos seguintes.

Iniciativas Estruturantes Relacionadas ao Engajamento e à Valorização dos Colaboradores

Embora não tenha sido formalizado, em 2025, um plano de ação único vinculado ao resultado do e-NPS, a Companhia deu andamento a um conjunto de iniciativas estruturantes voltadas à valorização dos colaboradores, à modernização das práticas de gestão de pessoas e ao aprimoramento do ambiente organizacional.

No campo do desenvolvimento profissional, foi aprovado, em abril de 2025, o primeiro Plano de Capacitação (Treinamento e Desenvolvimento – T&D) da Telebras, estruturando trilhas de conhecimento, cursos, workshops e capacitações alinhadas às necessidades institucionais. Ao longo do exercício, foram executadas iniciativas de capacitação em temas como governança, gestão, metodologias ágeis, contratações públicas, telecomunicações e segurança cibernética. Em dezembro, teve início o processo de atualização do Plano de Capacitação para 2026.

No âmbito da gestão de carreiras e valorização profissional, avançaram, em 2025, os trabalhos relativos à elaboração final do novo Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração da Telebras (PCCR). O contrato para sua elaboração foi firmado em maio de 2024, com acompanhamento por comissão composta por representantes da gestão de pessoas, dos empregados e das Diretorias. Ao longo de 2025, as atividades concentraram-se na consolidação do modelo do PCCR, incluindo seus elementos estruturantes e critérios de gestão. Em 2026, o plano encontra-se em fase de aprovações internas finais, etapa necessária para seu posterior envio ao MCOM e SEST para análise.

Adicionalmente, foram iniciados, em 2025, estudos voltados à revisão e ampliação do modelo de benefícios, com destaque para a elaboração de proposta de novo plano de saúde empresarial, em substituição ao modelo atualmente baseado em planos individuais, e para a estruturação de novo plano de previdência complementar destinado aos colaboradores que atualmente não dispõem desse benefício. Essas iniciativas visam ampliar a equidade, a atratividade institucional e a segurança social, observados os critérios de sustentabilidade e governança aplicáveis.

O conjunto dessas ações, ainda que não consolidado sob a forma de um plano específico de engajamento, constitui base relevante para a melhoria do ambiente organizacional e para a evolução futura dos indicadores de satisfação e engajamento dos colaboradores.

3.1.2. Evolução da Maturidade da Gestão do Conhecimento

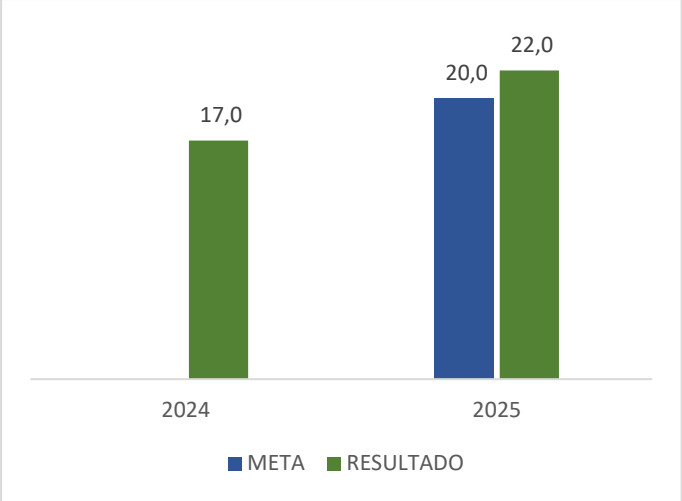
A Evolução da Maturidade da Gestão do Conhecimento é um indicador destinado a avaliar o estágio de desenvolvimento institucional da organização nas práticas de criação, compartilhamento, aplicação e retenção dos conhecimentos críticos ao negócio, considerando a aprendizagem organizacional como elemento estruturante da sustentabilidade institucional.

A mensuração referente ao exercício de 2025 foi realizada por onze colaboradores de todas as diretorias que representaram o comitê de Gestão do Conhecimento, com base na mesma metodologia aplicada no ciclo anterior, assegurando continuidade metodológica e comparabilidade dos resultados. O modelo de avaliação considera diferentes dimensões da gestão do conhecimento, abrangendo aspectos de direcionamento estratégico, governança, processos de criação e captura do conhecimento, mecanismos de mobilização e aplicação, bem como infraestrutura e ferramentas de suporte.

EVOLUÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO					
DESCRITIVO	MEDIR O PROGRESSO DA TELEBRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, AVALIANDO A MATURIDADE ORGANIZACIONAL COM BASE EM UM MODELO ESTRUTURADO				
MÉTRICA	PONTUAÇÃO ATRIBUÍDA COM BASE NA APLICAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
DE.01.OE.01.02	PONTOS	↑	ANUAL	SEMESTRAL	TLB-NTE-2025/00677
METAS E RESULTADOS					
META	**≥ 20**		**RESULTADO**	**22**	

Tabela 2 - Evolução da Maturidade da Gestão do Conhecimento

No exercício de 2025, o resultado apurado foi de 22 pontos, superando a meta estabelecida para o período, fixada em 20 pontos. Em relação ao resultado do ciclo anterior, de 17 pontos, observou-se evolução de 5 pontos, indicando avanço no nível de maturidade institucional da gestão do conhecimento.



Entre as iniciativas que mais contribuíram para o resultado alcançado, destacam-se a inclusão do indicador de Maturidade da Gestão do Conhecimento no Plano Estratégico Institucional; a inserção do Programa de Transferência do Conhecimento no Plano de Sustentabilidade; e a realização de quatro workshops institucionais — três deles sobre a Rede Privativa (Criptografia, Redes Móveis e Rede Xpon), que contaram com a participação de 303 colaboradores e contemplaram 3 dos 5 conhecimentos críticos da Telebras. Além desses, foi realizado um workshop sobre o projeto da NFCom, destinado à capacitação das unidades impactadas. Todas as ações abordaram temáticas estratégicas para a empresa e foram organizadas e executadas por colaboradores internos, o que reforça a valorização dos talentos da casa.

Somam-se a essas iniciativas a elaboração do Mapa de Conhecimentos da Telebras; a publicação do modelo de Registro Pós-Ação de T&D — instrumento destinado a documentar os aprendizados obtidos em ações de capacitação custeadas pela empresa; a elaboração e publicação do Manual de Compartilhamento de Conhecimento, com orientações práticas para apoiar a disseminação do conhecimento; e a realização da 3ª Semana do Conhecimento, evento anual voltado à promoção de temas estratégicos e ao fortalecimento da Gestão do Conhecimento na Telebras.

O desempenho alcançado reflete a ampliação e o fortalecimento de práticas voltadas à aprendizagem organizacional e à incorporação do conhecimento aos processos institucionais. O resultado contribui para o fortalecimento da capacidade organizacional e estabelece base consistente para a continuidade do monitoramento do indicador e para o aprimoramento das práticas de gestão do conhecimento nos exercícios subsequentes.

3.2. PERSPECTIVA PRÁTICAS ESG E OTIMIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

No exercício de 2025, a Perspectiva Práticas ESG e Otimização Organizacional concentrou-se no acompanhamento do nível de maturidade institucional da Companhia em temas relacionados à governança corporativa, à sustentabilidade e à gestão organizacional. A avaliação dessa perspectiva teve como objetivo verificar a

aderência das práticas adotadas às diretrizes de boa governança, bem como identificar oportunidades de aprimoramento nos processos de gestão.

3.2.1. Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo)

O Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo) é um indicador que avalia o grau de maturidade institucional da organização em dimensões relacionadas à governança corporativa, à gestão de pessoas, à tecnologia da informação, à sustentabilidade ambiental e social, às contratações e à gestão orçamentária e financeira, permitindo uma visão integrada das práticas de gestão e conformidade.

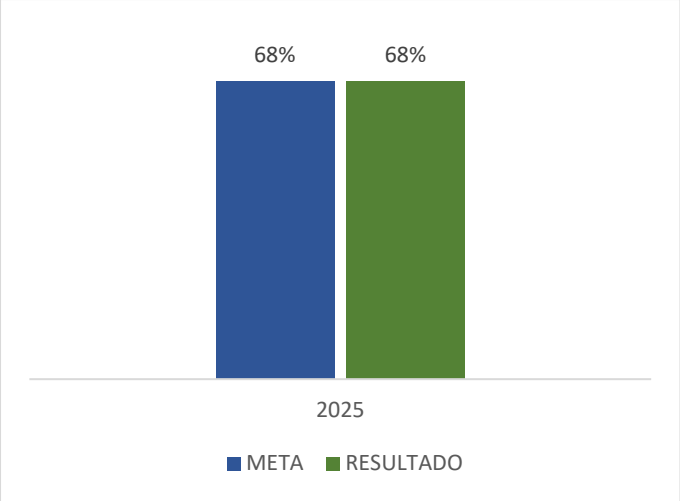
Importante destacar que, embora a Telebras participe do levantamento desde 2018, apenas em 2025 ele foi incluído no PEI como indicador estratégico. Essa priorização, aliada às boas práticas de monitoramento e comunicação com as áreas, revelou-se crucial para o alcance da meta estabelecida, refletindo-se em maior engajamento e, consequentemente, em melhor resultado na avaliação.

ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA (IESGO)					
DESCRITIVO	MONITORAR E PROMOVER MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE E GESTÃO, ALINHANDO-SE ÀS MELHORES PRÁTICAS E METAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL				
MÉTRICA	PERCENTUAL, SENDO CALCULADA COM BASE NA PONTUAÇÃO OBTIDA PELA TELEBRAS NO QUESTIONÁRIO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
DE.02.OE.02.03	%	↑	ANUAL	ANUAL	TLB-ASS-2026/02137A
METAS E RESULTADOS					
META	**≥ 68% (MENSURAÇÃO INTERNA)**		**RESULTADO**	**68%**	

Tabela 3 - Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo)

Em 2025, a avaliação do iESGo foi realizada por meio de aplicação interna da metodologia oficial do Tribunal de Contas da União (TCU), assegurando alinhamento com parâmetros reconhecidos de avaliação da governança e da gestão no âmbito da administração pública. A meta estabelecida para o exercício foi de 68%.

O resultado apurado foi de 68%, caracterizando o atingimento integral da meta definida para o período. O desempenho observado indica que, no exercício avaliado, a Companhia manteve nível de maturidade compatível com o parâmetro estabelecido, refletindo a consolidação de práticas institucionais associadas às dimensões avaliadas pelo índice.



A aplicação da metodologia permitiu à organização obter diagnóstico estruturado sobre seu estágio de maturidade em governança, sustentabilidade e gestão, bem como identificar pontos fortes e aspectos passíveis de aprimoramento. Esse diagnóstico constitui instrumento relevante para o direcionamento de ações corretivas e para o planejamento de iniciativas voltadas ao fortalecimento contínuo das práticas institucionais.

Embora a maioria das áreas tenha apresentado avanços, as dimensões que apresentaram os saltos relevantes foram o Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Social (+25%), o Índice de Governança de Pessoas (+38%), o Índice de Governança de Tecnologia e Segurança da Informação (+17%) e o Índice de Governança Orçamentária (+43%).

Algumas ações de destaque que contribuíram o alcance desses resultados foram, no âmbito da gestão de pessoas e da sustentabilidade social, o Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, o estudo de Dimensionamento da Força de Trabalho e a Pesquisa de Percepção de Liderança. No âmbito da tecnologia da informação as contribuições ocorreram principalmente na atualização e ampliação do ecossistema normativo da área, que passou a contar com instrumentos como o Regimento Interno do Comitê Gestor de Segurança da Informação e a Diretriz de Uso de Dispositivos Móveis e Pessoais. Especificamente em relação à área orçamentária, destaca-se o papel do plano de sustentabilidade como indutor de melhores práticas no tema.

O resultado do iESGo em 2025 estabelece, assim, uma referência objetiva para o acompanhamento da evolução da maturidade organizacional nos exercícios subsequentes, contribuindo para o aprimoramento da governança corporativa, da transparência, da gestão de riscos e da eficiência dos processos internos.

3.3. PERSPECTIVA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE TECNOLÓGICA

No exercício de 2025, a Perspectiva Inovação e Competitividade Tecnológica teve como foco o acompanhamento das iniciativas voltadas à estruturação da inovação como capacidade organizacional transversal, considerando sua relevância para a adaptação

tecnológica, o fortalecimento institucional e o apoio à execução das políticas públicas sob responsabilidade da Companhia.

3.3.1. Estruturação da Unidade de Inovação

A Telebras dispõe de estrutura formal dedicada à inovação, materializada na atuação de gerência responsável pelo tema, com atribuições relacionadas à prospecção tecnológica, à articulação institucional e ao apoio a iniciativas inovadoras. O indicador avaliado no exercício refere-se, contudo, à ampliação e consolidação da inovação em patamar institucional mais abrangente, com governança própria, atuação transversal e integração estruturada com as demais áreas da Companhia.

ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE INOVAÇÃO					
DESCRITIVO	GARANTIR QUE, ATÉ 2025, A UNIDADE DE INOVAÇÃO ESTEJA PLENAMENTE ESTRUTURADA E FUNCIONAL, CONSIDERANDO A ADEQUAÇÃO DE PROCESSOS, RECURSOS E COMPETÊNCIAS EXIGIDAS.				
MÉTRICA	UNIDADE ESTRUTURADA (SIM/NÃO)				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
PE.04.OE.03.04	N.A.	N..A.	MENSAL	TRIMESTRAL	TLB-MEM-2026/00311
METAS E RESULTADOS					
META	**ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE INOVAÇÃO**		**RESULTADO**	**ATENDIMENTO PARCIAL**	

Tabela 4 - Estruturação da Unidade de Inovação

A métrica adotada para o indicador é qualitativa, do tipo “Unidade Estruturada (Sim/Não)”, associada à formalização e implantação de uma estrutura institucional ampliada, distinta da atuação gerencial existente. Para o exercício de 2025, a meta estabelecida previa a estruturação dessa instância organizacional até o final do período.

O indicador foi classificado como parcialmente atingido em 2025. Embora não tenha ocorrido a formalização e implantação da estrutura institucional ampliada prevista na métrica, foram realizados avanços relevantes no amadurecimento conceitual, técnico e estratégico da agenda de inovação, que contribuíram para o fortalecimento das capacidades institucionais da Companhia.

Ao longo do exercício, foram desenvolvidas ações voltadas à qualificação do desenho institucional da inovação, incluindo estudos de mercado, análises comparativas e alinhamentos técnicos entre áreas, bem como a elaboração preliminar de proposta de estruturação contemplando objetivos, escopo de atuação, modelo de governança e formas de articulação transversal. Adicionalmente, foram realizados levantamentos iniciais sobre potenciais parceiros em ciência, tecnologia e inovação e análises exploratórias sobre a aplicação de tecnologias emergentes, incluindo inteligência artificial, no contexto dos serviços prestados pela Companhia.

A decisão de não promover, em 2025, a formalização da estrutura institucional ampliada esteve associada à necessidade de aprofundar o desenho organizacional e o modelo de governança da inovação, bem como a limitações de natureza orçamentária e de

pessoal, conforme alinhamento com a Diretoria Técnico-Operacional, que manifestou ciência e concordância quanto à classificação do resultado.

Dessa forma, ainda que o marco formal de estruturação da unidade não tenha sido integralmente alcançado no exercício, o conjunto de entregas realizadas estabeleceu base técnica e institucional consistente para o avanço da agenda de inovação nos ciclos subsequentes, contribuindo para maior clareza estratégica, mitigação de riscos e alinhamento da iniciativa à capacidade organizacional da Companhia.

3.4. PERSPECTIVA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

No exercício de 2025, a Perspectiva Clientes teve como foco o acompanhamento da percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela Companhia, considerando aspectos relacionados à satisfação, à qualidade do atendimento e ao relacionamento institucional. A avaliação dessa perspectiva buscou verificar a aderência da execução operacional às expectativas dos clientes e aos objetivos estratégicos associados à melhoria da experiência do cliente.

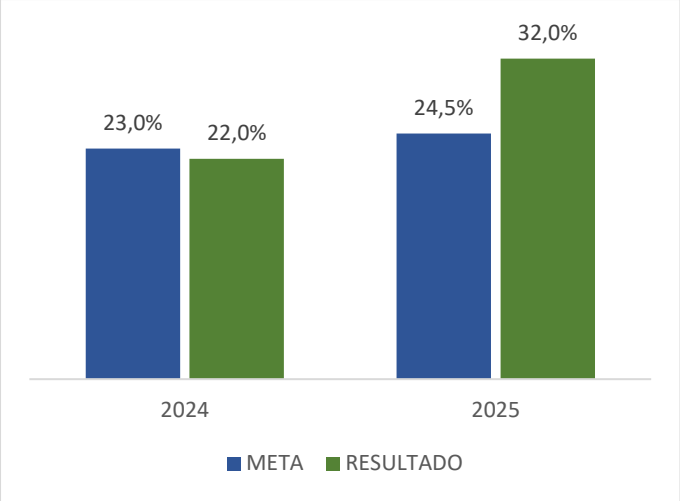
3.4.1. Net Promoter Score (NPS)

O Net Promoter Score (NPS) é um indicador utilizado para mensurar o grau de lealdade e satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, com base na probabilidade de recomendação da organização. O indicador é calculado a partir da diferença entre os percentuais de clientes classificados como promotores e detratores, constituindo referência amplamente adotada para avaliação da experiência do cliente.

NPS					
DESCRITIVO	MONITORAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DOS CLIENTES				
MÉTRICA	= % PROMOTORES - % DETRATORES				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
PE.03.OE.04.05	%	↑	ANUAL	ANUAL	TLB-ASS-2026/00856
METAS E RESULTADOS					
META	**24,50%**		**RESULTADO**	**32,00%**	

Tabela 5 - Net Promoter Score (NPS)

Em 2025, o NPS apurado foi de 32%, conforme pesquisa realizada no período de 1º a 19 de dezembro, representando evolução em relação ao resultado de 22% registrado no exercício anterior. A meta estabelecida para o período foi de 24,5%, a qual foi atingida e superada, caracterizando desempenho positivo do indicador no exercício.



A evolução observada no resultado do NPS indica melhora consistente na percepção dos clientes quanto aos serviços prestados pela Companhia. O desempenho alcançado reflete a adoção de ações voltadas ao fortalecimento do relacionamento com os clientes, à qualificação dos canais de atendimento e ao aprimoramento dos processos de pós-venda e acompanhamento contratual.

A trajetória do indicador ao longo dos últimos exercícios evidencia tendência de evolução gradual da satisfação dos clientes, sinalizando maior aderência da prestação dos serviços às expectativas do público atendido. O resultado de 2025 consolida essa tendência e estabelece referência para o monitoramento contínuo do indicador nos exercícios subsequentes.

O desempenho registrado na Perspectiva Clientes contribui para o fortalecimento da relação institucional com os clientes e para a sustentabilidade dos contratos em execução, constituindo elemento relevante para a geração de valor público e para o cumprimento dos objetivos estratégicos associados à qualidade e à confiabilidade dos serviços prestados.

3.5. PERSPECTIVA CONECTIVIDADE, INCLUSÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

No exercício de 2025, a Perspectiva Conectividade, Inclusão e Transformação Digital esteve associada à necessidade de organizar e conferir maior coerência institucional à atuação da Companhia na execução e no apoio a políticas públicas de conectividade, considerando a multiplicidade de iniciativas, contratos e interlocuções envolvidas nesse campo.

3.5.1. Estruturação da Unidade de Políticas Públicas

A atuação da Telebras em políticas públicas de conectividade demanda articulação transversal entre áreas técnicas, comerciais, jurídicas e de governança, bem como interlocução contínua com órgãos e entidades da administração pública. Nesse contexto, o indicador avaliou o avanço institucional na estruturação dessa atuação, com vistas à melhoria da coordenação, da governança e da efetividade da participação da Companhia em políticas públicas.

ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS					
DESCRITIVO	GARANTIR QUE, ATÉ 2025, A UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS ESTEJA PLENAMENTE ESTRUTURADA E FUNCIONAL, CONSIDERANDO A ADEQUAÇÃO DE PROCESSOS, RECURSOS E COMPETÊNCIAS EXIGIDAS.				
MÉTRICA	UNIDADE ESTRUTURADA (SIM/NÃO)				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
DE.05.OE.05.06	N.A.	N..A.	MENSAL	TRIMESTRAL	TLB-DES-2025/16058
METAS E RESULTADOS					
META	**ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS**		**RESULTADO**	**ATENDIMENTO PARCIAL**	

Tabela 6 - Estruturação da Unidade de Políticas Públicas

A métrica adotada para o indicador é qualitativa, do tipo “Unidade Estruturada (Sim/Não)”, associada à formalização e implantação de uma unidade organizacional dedicada ao tema. Para o exercício de 2025, a meta estabelecida previa a formalização dessa unidade até o final do período.

O indicador foi classificado como parcialmente atingido em 2025. Embora não tenha ocorrido a formalização da unidade no exercício, foram realizados avanços institucionais relevantes que contribuíram para a estruturação da atuação da Telebras em políticas públicas de conectividade.

Ao longo do exercício, foram elaboradas propostas formais de justificativa, objetivos, escopo de atuação, estrutura mínima recomendada e modelo de governança transitória para a Unidade de Políticas Públicas. Adicionalmente, foram mapeados, desenhados e validados os fluxos do Processo de Negócio de Gestão de Políticas Públicas, abrangendo atividades de monitoramento do ambiente institucional, análise de aderência estratégica, avaliação de contratos governamentais, articulação com stakeholders e acompanhamento da execução das políticas.

No âmbito decisório, a Diretoria Executiva deliberou pela manutenção das ações em andamento sob a coordenação da Presidência e da Diretoria de Governança, por meio da GGE, reconhecendo formalmente o modelo institucional proposto como etapa preparatória para futura formalização da unidade, conforme registrado na 1852ª Reunião Ordinária da Diretoria Executiva e fundamentado na Nota Técnica TLB-NTE-2025/00763.

Dessa forma, ainda que o marco formal de implantação da unidade não tenha sido alcançado em 2025, o conjunto de entregas realizadas contribuiu para o fortalecimento da governança, da padronização e da atuação institucional da Telebras em políticas públicas, estabelecendo base consistente para o avanço da iniciativa nos ciclos subsequentes.

3.6. PERSPECTIVA SEGURANÇA CIBERNÉTICA E RESILIÊNCIA

No exercício de 2025, a Perspectiva de Segurança Cibernética e Resiliência foi conduzida como uma agenda de fortalecimento institucional, orientada à proteção de infraestruturas críticas de comunicações e ao aprimoramento da capacidade organizacional de prevenção, resposta a incidentes e continuidade operacional. Nesse contexto, foram priorizadas ações de natureza normativa, tecnológica e organizacional, voltadas à mitigação de riscos cibernéticos e ao aumento da resiliência institucional.

3.6.1. Estruturação da Unidade de Segurança Cibernética

A iniciativa de estruturação de uma Unidade de Segurança Cibernética tem por objetivo estabelecer uma instância organizacional com atribuições claras para a proteção de ativos críticos, o tratamento de riscos cibernéticos e o desenvolvimento de capacidades institucionais relacionadas à segurança da informação e à continuidade dos serviços prestados.

ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA					
DESCRITIVO	GARANTIR QUE, ATÉ 2025, A UNIDADE DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA ESTEJA PLENAMENTE ESTRUTURADA E FUNCIONAL, CONSIDERANDO A ADEQUAÇÃO DE PROCESSOS, RECURSOS E COMPETÊNCIAS EXIGIDAS.				
MÉTRICA	UNIDADE ESTRUTURADA (SIM/NÃO)				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
DE.06.OE.06.07	N.A.	N.A.	MENSAL	TRIMESTRAL	FORMULÁRIO INTERNO
METAS E RESULTADOS					
META	**ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA**		**RESULTADO**	**ATENDIMENTO PARCIAL**	

Tabela 7 - Estruturação da Unidade de Segurança Cibernética

Em 2025, a Companhia realizou atividades de preparação e qualificação técnica da iniciativa, com foco no delineamento do modelo de atuação e na identificação dos elementos mínimos necessários à sua institucionalização. Nesse período, foram conduzidos alinhamentos técnicos entre áreas, análises comparativas e atividades de

benchmarking, além do mapeamento preliminar de processos críticos, da identificação inicial de riscos prioritários e da elaboração de proposta inicial de estrutura organizacional para a unidade.

A métrica adotada para o indicador é qualitativa, do tipo “Unidade Estruturada (Sim/Não)”, condicionada à formalização e implantação da estrutura organizacional. Para o exercício de 2025, a meta estabelecida previa a formalização dessa unidade até o final do período.

O indicador foi classificado como parcialmente atingido em 2025. Embora não tenha ocorrido a formalização e implantação da unidade no exercício, foram realizados avanços institucionais relevantes que contribuíram para o fortalecimento da agenda de segurança cibernética e para a preparação da organização para a futura institucionalização da área.

Ao longo do exercício, foram conduzidas atividades de planejamento e qualificação técnica da iniciativa, incluindo alinhamentos entre áreas, análises comparativas e ações de benchmarking, bem como o mapeamento preliminar de processos críticos, a identificação inicial de riscos prioritários e a elaboração de proposta inicial de estrutura organizacional para a unidade. Adicionalmente, avançaram a revisão e a elaboração de minutas de normativos estratégicos, com destaque para a Política de Segurança da Informação (PSI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

No campo dos investimentos, foram adquiridos e implantados firewalls destinados à proteção do core da rede corporativa e da rede DCN, responsável pela segurança dos equipamentos da rede de telecomunicações, evidenciando o fortalecimento das capacidades técnicas de segurança da Companhia.

A decisão de não formalizar a unidade em 2025 esteve associada a condicionantes institucionais identificados ao longo do exercício, incluindo a indisponibilidade de equipe dedicada exclusivamente à iniciativa e a concorrência com outras prioridades no âmbito da Diretoria Técnico-Operacional, que manifestou concordância quanto à classificação do resultado.

Dessa forma, ainda que o marco formal de implantação da unidade não tenha sido alcançado no período, o conjunto de entregas realizadas contribuiu para o fortalecimento da governança, da capacidade técnica e da resiliência institucional em segurança cibernética, estabelecendo base consistente para o avanço da iniciativa nos ciclos subsequentes.

3.7. PERSPECTIVA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

No exercício de 2025, a Perspectiva Sustentabilidade Econômico-Financeira teve como foco o acompanhamento da capacidade da Companhia de gerar resultados econômicos compatíveis com seu modelo de negócios, assegurando equilíbrio financeiro, previsibilidade operacional e condições para a continuidade da execução de políticas públicas sob sua responsabilidade.

A avaliação dessa perspectiva considerou indicadores voltados à eficiência operacional, à geração de caixa e ao resultado líquido, permitindo analisar o desempenho econômico da Companhia no exercício e sua aderência às diretrizes de sustentabilidade financeira.

As metas dos indicadores Margem EBTIDA Ajustada (sem subvenções) e Margem Líquida foram definidas conforme o Plano de Negócios de 2025 e não refletem os ajustes realizados posteriormente no Plano de Sustentabilidade.

3.7.1. Margem EBTIDA Ajustada (sem subvenções)

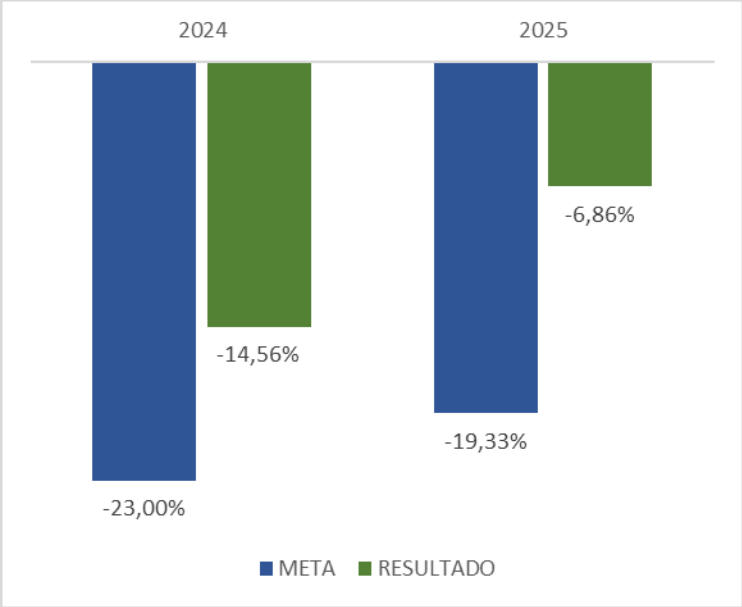
A Margem EBITDA Ajustada é um indicador econômico-financeiro que mensura a capacidade de geração de caixa operacional da Companhia, desconsiderando os efeitos de subvenções, resultados financeiros, depreciação e amortização, permitindo análise mais precisa da eficiência operacional.

MARGEM EBITDA AJUSTADA (SEM SUBVENÇÃO)					
DESCRITIVO	MENSURAR A CAPACIDADE E EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA EMPRESA				
MÉTRICA	= (EBITDA AJUSTADO / RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA) X 100				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
DE.07.OE.07.10	%	↑	ANUAL	TRIMESTRAL	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
METAS E RESULTADOS					
META	**-19,33%**		**RESULTADO**	**-6,86%**	

Tabela 8 - Margem EBTIDA Ajustada (sem subvenções)

Em 2025, a Receita Operacional Bruta realizada totalizou R$ 540 milhões, superando o valor planejado no Plano de Sustentabilidade de R$ 483 milhões, o que corresponde a 112% do previsto, com desvio positivo de R$ 57 milhões. Esse desempenho esteve associado, principalmente, à execução de contratos relevantes, à redução de glosas em contratos estratégicos, à celebração de novos contratos e a receitas vinculadas a taxas de instalação, parcialmente compensadas por cancelamentos e ajustes em parcerias específicas.

O EBITDA apurado no exercício foi de R$ 510 milhões, superando o valor projetado no Plano de Sustentabilidade de R$ 353 milhões, com margem EBITDA com subvenção de 104,03%, acima do percentual planejado de 80,53%, refletindo desempenho operacional superior ao esperado.



Considerando o EBITDA Ajustado, sem subvenções, o resultado apurado foi de –R$ 33 milhões, com Margem EBITDA Ajustada de –6,86%, desempenho significativamente melhor que o valor projetado no Plano de Negócios de 2025 de –19,33%. O Resultado também foi superior ao valor projetado de -16,18% no Plano de Sustentabilidade. O resultado evidencia redução relevante do impacto negativo inicialmente estimado e melhoria da eficiência operacional da Companhia, ainda que o indicador permaneça negativo.

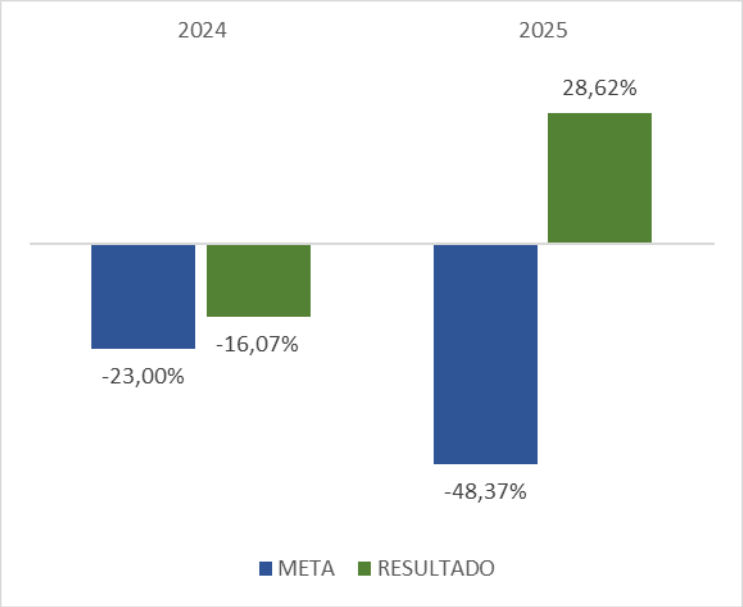
3.7.2. Margem Líquida

A Margem Líquida avalia o resultado da Companhia, relacionando o lucro ou prejuízo líquido à receita, após a consideração de todos os custos, despesas e efeitos financeiros e contábeis.

MARGEM LÍQUIDA					
DESCRITIVO	MENSURAR O RESULTADO LÍQUIDO				
MÉTRICA	=(LUCRO LÍQUIDO / RECEITA LÍQUIDA) X 100				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
DE.07.OE.07.09	%	↑	ANUAL	TRIMESTRAL	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
METAS E RESULTADOS					
META	**-48,37%**		**RESULTADO**	**28,62%**	

Tabela 9 - Margem Líquida

Em 2025, a Margem Líquida apurada foi de 28,62%, desempenho substancialmente superior ao valor planejado no Plano de Negócios de 2025, que estimava –48,37%. O Resultado também foi superior ao valor projetado de -19,23% no Plano de Sustentabilidade. O viés positivo decorreu da obtenção de lucro contábil no período, em contraste com a projeção inicial de resultado negativo.



A Receita Operacional Líquida realizada totalizou R$ 491 milhões, frente ao valor projetado no Plano de Sustentabilidade de R$ 439,39 milhões, reforçando o desempenho positivo das receitas e sua contribuição direta para a melhora do resultado líquido. Os principais fatores associados a esse desempenho são os mesmos observados na Receita Operacional Bruta, notadamente a execução de contratos relevantes, a redução de glosas e a ampliação da base contratual.

4. CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS PEI 2025

INDICADOR OE	DESCRITIVO IE	META 2025	RESULTADO 2025	RESPONSÁVEL
MARGEM EBITDA AJUSTADA (SEM SUBVENÇÃO)	MENSURAR A CAPACIDADE E EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA EMPRESA	-19,33%	-6,86%	DIRETORIA EXECUTIVA
MARGEM LÍQUIDA	MENSURAR O RESULTADO LÍQUIDO	-48,37%	28,62%	DIRETORIA EXECUTIVA
ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA	GARANTIR QUE, ATÉ 2025, A UNIDADE DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA ESTEJA PLENAMENTE ESTRUTURADA E FUNCIONAL, CONSIDERANDO A ADEQUAÇÃO DE PROCESSOS, RECURSOS E COMPETÊNCIAS EXIGIDAS.	ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA	ATENDIMENTO PARCIAL	DIRETORIA TÉCNICO-OPERACIONAL (DTO)
ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS	GARANTIR QUE, ATÉ 2025, A UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS ESTEJA PLENAMENTE ESTRUTURADA E FUNCIONAL, CONSIDERANDO A ADEQUAÇÃO DE PROCESSOS, RECURSOS E COMPETÊNCIAS EXIGIDAS.	ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ATENDIMENTO PARCIAL	DIRETORIA DE GOVERNANÇA (DG)
NPS	MONITORAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DOS CLIENTES	24,50%	32,00%	DIRETORIA COMERCIAL (DC)
ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE INOVAÇÃO	GARANTIR QUE, ATÉ 2025, A UNIDADE DE INOVAÇÃO ESTEJA PLENAMENTE ESTRUTURADA E FUNCIONAL, CONSIDERANDO A ADEQUAÇÃO DE PROCESSOS, RECURSOS E COMPETÊNCIAS EXIGIDAS.	ESTRUTURAÇÃO DA UNIDADE DE INOVAÇÃO	ATENDIMENTO PARCIAL	DIRETORIA TÉCNICO-OPERACIONAL (DTO)
ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA (IESGO)	MONITORAR E PROMOVER MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE E GESTÃO, ALINHANDO-SE ÀS MELHORES PRÁTICAS E METAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	≥ 68% (MENSURAÇÃO INTERNA)	68%	DIRETORIA DE GOVERNANÇA (DG)
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	≥ 20	22	DIRETORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA E RELAÇÕES COM INVESTIDORES (DAFRI)
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES (eNPS)	MEDIR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DA TELEBRAS POR MEIO DE UMA PESQUISA QUE AVALIA A DISPOSIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RECOMENDAR A ORGANIZAÇÃO COMO UM BOM LUGAR PARA TRABALHAR	REALIZAR A PESQUISA INICIAL E O PLANO DE AÇÃO	-37,40%	DIRETORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA E RELAÇÕES COM INVESTIDORES (DAFRI)

Tabela 10 - Consolidação dos resultados 2025

5. RESULTADO DO PLANO DE NEGÓCIOS 2025

Os resultados da Telebras em 2025 revelam uma trajetória de recuperação operacional e eficiência financeira. O período foi marcado por um crescimento consistente na receita líquida, impulsionado pela expansão de contratos estratégicos com o setor público e pelo fortalecimento do programa GESAC. Esse avanço no faturamento foi acompanhado por uma melhora qualitativa nas margens operacionais demonstrando que a companhia conseguiu otimizar o uso de sua infraestrutura.

Com uma posição de caixa de R$ 698,5 milhões, a companhia demonstrou maior autonomia e capacidade de investimento em modernização tecnológica sem comprometer sua liquidez. Desse modo, o saldo das ações executadas em 2025 posiciona a Telebras como uma empresa em fase avançada de saneamento financeiro, reduzindo sua dependência do Tesouro Nacional em busca da consolidação do seu papel estratégico na soberania digital brasileira.

Contudo, é importante ressaltar a necessidade de apontar alguns fatores críticos de sucesso para manter a Companhia em sua trajetória de saneamento financeiro que seja capaz de contribuir com o movimento de melhoria da eficiência operacional observado no exercício de 2025. O primeiro se refere aos esforços que devem ser envidados conjuntamente pela Telebras e Ministério da Comunicações para conversão do Contas a Receber em Caixa já a partir do início de 2026, como medida de mitigação do risco de não atingimento da meta de ISF pelo não recebimento dos valores faturados. O segundo diz respeito aos estudos e inciativas de otimização e monetização da infraestrutura de redes de fibras ópticas, buscando tanto o incremento de receitas quanto a redução de custos associada a essa rede que responde por uma grande parte do prejuízo bruto gerado nos negócios.

Diante desse cenário, 2025 se consolida como um ano-chave para a reestruturação da Telebras, evidenciando avanços concretos tanto na solidez financeira quanto na eficiência operacional. Os resultados alcançados reforçam que a companhia está no caminho para fortalecer sua sustentabilidade econômica, ampliar sua relevância estratégica e contribuir de forma ainda mais decisiva para a infraestrutura crítica de conectividade do país. Mantidas as ações de aprimoramento da gestão, de aceleração na conversão de receitas e de valorização dos ativos tecnológicos, a Telebras tende a consolidar, nos próximos anos, um ciclo virtuoso de crescimento responsável, inovação e entrega de valor ao Estado brasileiro e à sociedade.

6. CONCLUSÃO

A avaliação dos resultados do exercício de 2025 evidencia um período marcado por avanços relevantes em dimensões centrais da atuação da Telebras, ao mesmo tempo em que explicita desafios estruturais próprios de um ciclo de consolidação e preparação estratégica. Observou-se desempenho positivo nos indicadores associados à experiência do cliente, à governança e à sustentabilidade econômico-financeira, com cumprimento ou superação de metas relevantes, melhoria da eficiência operacional e obtenção de resultado econômico superior ao inicialmente projetado, reforçando a capacidade institucional de geração de valor público.

Paralelamente, o exercício de 2025 caracterizou-se como etapa de amadurecimento, estruturação e preparação institucional em agendas estratégicas como inovação, políticas públicas de conectividade e segurança cibernética. Na agenda de inovação, registraram-se avanços no amadurecimento conceitual e estratégico, com a realização de estudos técnicos, análises comparativas e benchmarking, bem como a elaboração preliminar de proposta de estruturação institucional, contemplando objetivos, escopo de atuação e modelo de governança.

No campo das políticas públicas de conectividade, avançou-se na organização da atuação institucional, com a elaboração de proposta formal de estruturação da unidade, o mapeamento e a padronização do processo de gestão de políticas públicas, a definição de fluxos decisórios e o reconhecimento formal do modelo institucional pela alta administração.

Na agenda de segurança cibernética, foram fortalecidas as capacidades técnicas e normativas da Companhia, com a revisão e elaboração de normativos estratégicos, como a Política de Segurança da Informação e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação, o mapeamento inicial de riscos e processos críticos, bem como a realização de investimentos em infraestrutura de segurança, incluindo a aquisição e implantação de firewalls para proteção do core da rede corporativa e da rede DCN.

Essas entregas estruturantes contribuíram para o fortalecimento da governança, do alinhamento estratégico, da padronização de processos e da capacidade organizacional da Companhia, justificando a classificação de atendimento parcial dos respectivos indicadores, ao evidenciar evolução concreta em relação às condições iniciais e a redução de riscos associados a implantações prematuras ou fragmentadas.

No campo do desenvolvimento organizacional, a primeira mensuração do engajamento dos colaboradores e o acompanhamento da maturidade da gestão do conhecimento estabeleceram referências objetivas para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas, ao passo que iniciativas estruturantes — como o Plano de Capacitação, a elaboração do novo Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração e os estudos para revisão do modelo de benefícios — reforçaram as bases institucionais para a valorização do capital humano.

De forma integrada, os resultados de 2025 indicam evolução do grau de maturidade da gestão estratégica da Companhia, com maior articulação entre planejamento, execução, monitoramento e avaliação.

Os aprendizados consolidados no período forneceram subsídios relevantes para o refinamento de objetivos, indicadores e metas nos ciclos subsequentes, fortalecendo a governança, a previsibilidade e a capacidade institucional da Telebras de cumprir seu papel como empresa pública estratégica, orientada à execução eficaz de políticas públicas e à entrega sustentável de resultados.

JULIO FRANCISCO SEMEGHINI NETO:02950535852

Assinado de forma digital por JULIO FRANCISCO SEMEGHINI NETO:02950535852
Dados: 2026.06.01 10:17:28 -03'00'

JULIO FRANCISCO SEMEGHINI NETO

Presidente do Conselho de Administração