

Prêmio Ser Humano da ABRH-RJ 2024 – Evolução Cultural - TIM

INFORMAÇÕES BÁSICAS

A TIM S.A. é uma empresa de telecomunicações fundada no Brasil em 1998 que presta serviços de telefonia móvel e fixa, transmissão de dados e ultra banda larga, atendendo pessoas e empresas em todo o território brasileiro. Com sede situada na Av. João Cabral de Mello Neto, 850 - Torre Sul, Barra da Tijuca, Rio de Janeiro - RJ, é controlada pela TIM Brasil Serviços e Participações S.A., empresa do Grupo Telecom Itália.

Somos uma operadora com atuação nacional e líder em cobertura 4G. Reconhecida por estar à frente de movimentos importantes do mercado – em linha com a nossa assinatura, "Imagine as possibilidades", e pioneira em testes do 5G no país, com atuação protagonista no leilão da nova tecnologia, que está revolucionando diversos segmentos da economia brasileira.

A meta do nosso Plano Estratégico é, até 2025, ser percebida como a operadora preferida do país, oferecendo a melhor Rede, Oferta e Ecossistemas de Negócios Digitais. Moldando um novo mercado B2B com Conectividade e Serviços de Portfólio para IoT, através de um Crescimento Sustentável com a Banda Larga, trazendo Produtividade inerente ao negócio através da IA e Canais Digitais, compartilhamento de Rede e Otimização de Torre. Além disso, evoluímos o nosso negócio, orientado por Pessoas, Sociedade e Meio-Ambiente, através do desenvolvimento de Novas Competências dos nossos colaboradores e colaboradoras e Evolução da Cultura Organizacional.

Nosso propósito é “evoluir juntos, com respeito e coragem, transformando tecnologia em liberdade”.

Os nossos valores éticos são: Integridade (como valor norteador), Foco no Cliente, Agilidade, Confiança, Inclusão, Protagonismo e Coragem. Esses valores éticos são traduzidos em valores culturais, que orientam os comportamentos e as atitudes no dia a dia de toda a organização. Os nossos valores culturais são: Surpreenda o Cliente, Supere Barreiras, Construa Confiança, Promova Inclusão, Seja Protagonista e Pense Grande.

Somos quase 10 mil colaboradores(as), sendo 49% de homens e 51% de mulheres. 70% dos colaboradores possuem faixa etária entre 26 e 44 anos em relação ao tempo de casa: 34% dos colaboradores possuem tempo de casa até 2 anos, 19% entre 2 e 5 anos, 21% entre 6 e 10, 14% entre 11 e 15 anos, 8% entre 16 e 20 anos e 4% acima de 20 anos.

A pessoa responsável pela inscrição deste projeto é o Renato Henrique de Barros Araujo.

CASE: EVOLUÇÃO CULTURAL

INTRODUÇÃO

Motivados pela necessidade de aproximar cada vez mais a estratégia das pessoas colaboradoras e de garantir energia e foco das lideranças em temas conectados com o negócio, entre Dezembro/2022 e Fevereiro/2023, a TIM Brasil iniciou um processo estruturado de evolução cultural. Partimos de um diagnóstico com a alta liderança, baseado em metodologia internacionalmente reconhecida, o Barret Value Centre, com a qual conseguimos mapear os valores pessoais, os valores da cultura atual e os valores da cultura desejada, identificando oportunidades de evolução no nosso jeito de ser e agir, proporcionando comportamentos adequados e ambiente favorável ao atingimento dos resultados de negócio esperados. Com o diagnóstico, obtivemos o farol da cultura atual, o nível de entropia da organização e os valores desejados para a nova cultura.

CORPO DO TRABALHO

Como dito anteriormente, todo o percurso de evolução cultural teve ampla participação e construção coletiva da liderança da empresa, iniciando pela aplicação do diagnóstico cultural Barrett para 61 pessoas da nossa alta liderança.

Para aprofundar o diagnóstico, enriquecer os insights e tomadas de decisão, promovemos workshops imersivos e práticos para 100% do grupo. Nesses encontros, conduzidos por consultoria especializada na metodologia Barrett, as lideranças participaram ativamente do processo de análise dos pontos críticos e do desenho coletivo de soluções. Além disso, foram conscientizados sobre o papel protagonista e patrocinador do processo de evolução cultural, sendo convocados a serem exemplos de comportamentos e atitudes aderentes à cultura desejada.

Como primeira etapa desse processo de evolução, comunicamos para todas as pessoas colaboradoras a estratégia da empresa através da Identidade 101, pautada em 3 pilares:

1. **Cliente em primeiro lugar:** O foco na experiência do cliente, em toda sua jornada com a TIM, é o direcionador das nossas prioridades. Devemos nos questionar sobre o valor que estamos agregando a essa jornada e promover as mudanças necessárias para ajustar qualquer fator que esteja impactando nessa experiência.
2. **Zero Barreira:** por isso, zerar as barreiras é também uma premissa e deve ser uma prática contínua. Ao nos depararmos com alguma dificuldade, com algo que poderia ser feito de melhor forma, devemos nos mobilizar e envolver as pessoas necessárias para promover essas mudanças. A colaboração é a chave para essas mudanças e o melhor caminho para atingirmos e superarmos as metas.
3. **Você, protagonista:** só saímos da zona de conforto quando nos tornamos protagonistas. Quando assumimos a responsabilidade com coragem, foco e determinação para fazer acontecer.

Esse modelo de comunicação em torno da identidade 101 contribuiu para a simplificação e maior entendimento das prioridades da estratégia, aproximando as pessoas dos desafios do negócio e do compromisso com os resultados.

Como continuidade do processo de evolução e com base no resultado do diagnóstico cultural, a liderança foi novamente envolvida para co-construir os direcionadores que orientaram a definição dos nossos novos valores culturais:

- **Surpreenda o Cliente:** Encantar o cliente é nossa maior motivação. Entregamos liberdade de escolha, com as melhores soluções e experiências para os clientes e a sociedade. Porque queremos fazer a diferença na vida das pessoas.
- **Seja Protagonista:** Fazemos acontecer com entusiasmo. Assumimos os desafios com energia, atitude positiva e determinação. Agimos com responsabilidade e comprometimento em tudo o que fazemos.
- **Supere Barreiras:** Agilidade e colaboração nos movem para realizar. Desafiamos padrões e nos adaptamos às mudanças com rapidez e qualidade. Simplificamos a forma de fazer as coisas para entregar resultados excepcionais.
- **Construa Confiança:** Transparência e respeito são a base para a confiança em todas as nossas relações. Praticamos a escuta ativa, a empatia e a colaboração para fortalecer conexões. Ética e integridade são inegociáveis.
- **Promova Inclusão:** Aqui, todas as pessoas têm voz e se orgulham de ser quem são. Valorizamos a diversidade de ideias, habilidades e histórias. Usamos tecnologia a favor do desenvolvimento socioambiental sustentável.
- **Pense Grande:** Antecipamos e construímos o futuro. A busca pela inovação nos move a entregar soluções que nos colocam sempre à frente. Temos coragem para ousar, ir além e transformar a sociedade.

Além dos novos valores, também revisitamos o nosso propósito, incluindo nele os valores de marca TIM, que são Respeito, Coragem e Liberdade. Dessa forma, o nosso propósito foi atualizado para “Evoluir juntos, com **respeito** e **coragem**, transformando tecnologia em **liberdade**.”

Como parte integrante do percurso de evolução cultural, também em 2023, o Grupo TIM atualizou seu Código de Ética e Conduta e os valores do grupo: Agilidade, Confiança, Inclusão, Protagonismo, Coragem, Foco no Cliente e Integridade. Nesse contexto, realizamos um processo de correlação dos **valores do grupo TIM com os novos valores culturais da TIM Brasil, a fim de consolidar nosso posicionamento e a forma como nos comunicamos com nossos stakeholders.**



Como uma ação do plano de evolução cultural, nomeamos Embaixadores de Cultura em todas as diretorias da TIM, com a responsabilidade de mapear possíveis oportunidades e impulsionar a evolução da cultura em suas áreas de atuação, sugerindo um plano de ação efetivo e mensurável para implementação junto às lideranças. Além disso, cabe aos Embaixadores de Cultura inspirarem e disseminar comportamentos e atitudes aderentes à cultura desejada em suas diretorias e provocar as lideranças sobre a sua responsabilidade na exemplaridade e o seu papel protagonista na evolução cultural. Atualmente, contamos com 60 Embaixadores e temos mais de 90 ações que compõem os planos funcionais em andamento em todas as diretorias da TIM.

A identidade 101, o propósito e os valores culturais foram amplamente divulgados por meio de ações integradas de capacitação, comunicação e engajamento, que seguiram a estratégia abaixo:

- **Desdobramento para todos os níveis de liderança**, por meio de encontros online ao vivo, no qual apresentamos o projeto; a importância da cultura desejada para suportar a estratégia, a importância da liderança na exemplaridade, na inspiração de comportamento e atitudes e no desdobramento do tema com os times
- **Lançamento dos novos valores culturais à toda a TIM** por meio de uma campanha de comunicação contínua e aderente ao posicionamento da marca TIM (Sintonize com a Cultura), usando uma identidade visual conectada com grandes festivais de música, importante atributo da nossa marca. Além da estratégia de lançamento, fazemos divulgação e reforço contínuo em todas as nossas comunicações e/ou ações na jornada do colaborador.
- **Criação de novos símbolos**, a partir da estratégia de comunicação, como positivação das sedes, inclusão de totens 101, inclusão do tema cultura nos eventos e reuniões.
- **Criação do programa de reconhecimento**, baseado nos valores culturais chamado “Isso é 101”, que estimula e fortalece ainda mais a prática e a vivência dos valores culturais pelas nossas pessoas. Nesse programa, temos duas formas de reconhecimento: O primeiro é o “Valeu TIMe!” no qual todas as pessoas colaboradoras podem fazer até três reconhecimentos mensais para qualquer outra, independente de hierarquia, área ou atividade, usando um dos valores culturais como base e justificando sua indicação com fatos e dados que sejam alinhados àquele valor. A cada indicação, a liderança imediata da pessoa indicada recebe um e-mail sinalizando a indicação, podendo assim reforçar a importância da prática dos valores com seu time a partir de exemplos dentro da equipe. O segundo programa “Isso é 101!” é o “TIMaço”, no qual os principais projetos estratégicos da organização são apresentados no Management Meeting (encontro trimestral do CEO com toda a liderança) e no Special Meeting (encontro anual do CEO com todas as pessoas colaboradoras). Ocorre uma votação aberta a todas as pessoas colaboradoras, em que são reconhecidos os 3 projetos Destaques do Ano. Em 2023, tivemos cerca de 2.400 votos para escolha do projeto, em resultado anunciado ao vivo, no evento comandado pelo nosso CEO, Alberto Griselli.
- **Desenvolvimento da liderança**, por meio de um programa customizado e conectado com práticas aderentes à cultura desejada, para que possam aplicar com seus TIMES e contribuir para a evolução. Foram ofertadas ações de desenvolvimento, como coaching, mentoria, workshops práticos, entre outras, que serão detalhadas abaixo.

Ainda no movimento de sustentação e engajamento dos valores culturais, em 2023 a agenda e o foco do nosso principal evento de treinamento e comunicação, o TIM Talks, foi toda pautada nos valores culturais, tanto no formato quanto no conteúdo, que será detalhado mais a frente.

As lideranças se mobilizaram fortemente para exercitar os valores culturais de forma contínua no dia a dia e, em destaque, nos seus encontros de área, conectando entregas de projetos ou desafios aos valores e reconhecendo pessoas colaboradoras que se destacaram pela prática e vivência, contando também com os reconhecimentos do “Valeu, TIME!”.

OUVIR AS PESSOAS PARA CONTINUAR EVOLUINDO

Além do diagnóstico de cultura, para dar voz e protagonismo às pessoas, utilizamos 02 ferramentas que nos permitem ouvir periodicamente o nosso TIME e propor ações e programas que atendam às diferentes necessidades das pessoas:

- **Pesquisa de Clima & Engajamento anual**, que tem como objetivo avaliar a percepção do nosso time em relação a temas importantes como desenvolvimento profissional, benefícios, bem-estar, atuação da liderança, processos, entre outros. É uma ferramenta fundamental para entender como nossos colaboradores(as) se sentem em relação à empresa, à cultura organizacional, aos processos e políticas, e outros temas. Com base nos resultados, identificamos oportunidades de melhoria e, em parceria com as áreas da empresa, são implementadas ações específicas e customizadas para aumentar a satisfação e o engajamento, que são acompanhadas ao longo do ano. Essas ações estão estruturadas em dois tipos de Plano de Ação, o Plano de Ação Corporativo, que contempla projetos transversais a toda TIM e, em 23/24, contou com 36 projetos e os Planos Funcionais, que contempla as ações que endereçam os desafios de cada diretoria, com 192 ações.

- **Pesquisa eNPS**, que ocorre 3 vezes ao ano, e tem como objetivo medir o índice de satisfação e lealdade do TIME, através do nível de recomendação que nossos colaboradores(as) dariam à TIM como uma boa empresa para trabalhar. Essa pesquisa também nos ajuda a acompanhar a evolução dos temas prioritários identificados na Pesquisa de Clima anual e as necessidades e expectativas dos nossos colaboradores(as) em relação aos temas que impactam a sua experiência de trabalho na TIM. A pesquisa eNPS nos fornece uma visão mais imediatista sobre o termômetro de clima, identificando ações práticas e de ganho rápido para melhorar a percepção do time.

Vimos a oportunidade de sinergias nos diagnósticos de Cultura e Clima e integramos os planos de ação dos dois temas para dedicar maior energia nas oportunidades apontadas por eles.

A partir da visão unificada dos dois diagnósticos, criamos um instrumento de pesquisa proprietário afim de aprofundar os principais desafios culturais da companhia, no qual todas as pessoas colaboradoras puderam participar e contribuir, de forma qualitativa, com sugestões sobre ações que podem apoiar na evolução e superação desses desafios.

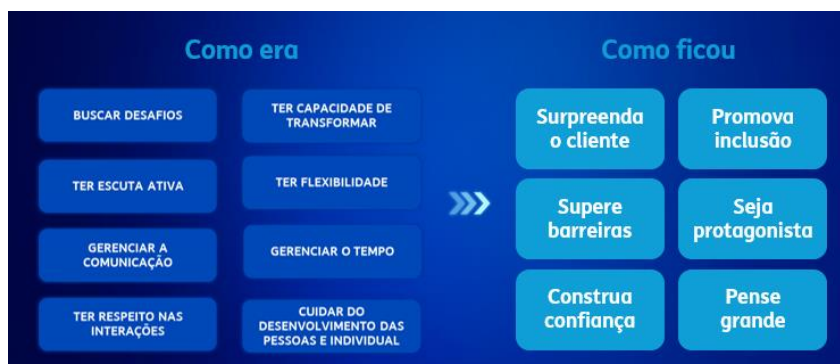
- **Pesquisa de Agilidade Organizacional:** na Pesquisa de Clima e Engajamento anual (nov/23) o tema Agilidade Organizacional foi apontado como o nosso principal desafio, por isso realizamos essa pesquisa no início de 2024, que teve como objetivo aprofundar os motivos que impactam a percepção dos colaboradores em relação à Agilidade. A pesquisa foi estruturada considerando a avaliação de cinco principais temas, dois com aspectos práticos (Ferramentas/Sistemas e Processos) e três com aspectos culturais (Agilidade nas decisões, Abertura a mudanças e Colaboração). A pesquisa contou com a participação de mais da metade do TIME e a partir dos resultados direcionamos os Planos de melhorias transversais e de cada área que estão em andamento.

- **Censo de Diversidade, Inclusão e Bem-Estar:** Desde o lançamento de um time dedicado a D&I, em 2019, evoluímos internamente na percepção das nossas pessoas e temos recebido reconhecimentos nacionais e globais do mercado. Em 2023, avançamos mais um passo nessa jornada e lançamos o primeiro censo de diversidade, inclusão e bem-estar da TIM. O censo tem como objetivo mapear e atualizar a demografia do nosso TIME, compreender a percepção sobre o tema e medir o grau de maturidade de diversidade, cultura inclusiva e bem-estar na TIM. Os resultados serviram como um retrato da nossa pluralidade e nos ajudaram a pensar em iniciativas para promover uma experiência cada vez mais inclusiva para todas as pessoas. A pesquisa foi voluntária, confidencial e on-line.

- **Programa Sentindo na Pele,** desenvolvido para fortalecer a cultura de Customer Experience e o valor Surpreenda o Cliente, foi o lançamento, em Junho/2024, para proporcionar à liderança da TIM uma visita imersiva a uma Central de Relacionamento, com o objetivo de acompanhar atendimentos reais de clientes e mapear oportunidades de melhoria para a jornada e experiência do cliente. Para a visita ser a mais assertiva possível, desenvolvemos um aplicativo no qual a liderança pode registrar suas percepções e sugestões de melhoria, que são encaminhadas diretamente ao time responsável por categorizar e direcionar para tratativa.

VALORES CULTURAIS E COMPORTAMENTOS NA PRÁTICA

Para garantir maior aderência e ter mais uma forma de mensurar a vivência prática da cultura, conectamos nossos processos de Performance e as ações de desenvolvimento e treinamento com os valores culturais. Dessa forma, o Performance evoluiu e o Modelo de Competências TIM foi revisitado para comportamentos desdobrados dos Valores Culturais, para estar ainda mais alinhado com a estratégia e cultura.



Para apoiar o engajamento do time nesse processo temos uma página de Performance com o detalhamento de novidades, etapas, além de materiais de apoio para colaboradores(as) e lideranças.

Aproximadamente **8.800 pessoas** foram avaliadas no último ciclo, iniciado em dezembro de 2023 e finalizado em março de 2024. Com essa adequação do processo de avaliação de desempenho, conseguimos identificar os valores mais presentes e menos presentes na nossa população, conseguindo direcionar aspectos mais críticos em ações de treinamento e na construção dos PDIs de cada pessoa.

- **Gestão de talentos**

A evolução cultural é impulsionada por estratégias bem definidas que alinham o desenvolvimento de habilidades e liderança com a visão cultural da organização, trazido pela evolução no modelo de gestão de talentos da TIM.

Em 2022, a TIM definiu e validou seu novo modelo de Gestão de Talentos, que prioriza quatro *clusters*: Talentos de liderança; Talentos profissionais; Líderes estratégicos; e Talentos de conhecimento crítico.

Um novo ciclo de mapeamento de talentos, com uma abordagem de Talent Analytics foi priorizado em 2023 para que a Companhia atuasse no desenvolvimento e retenção desses profissionais, visando o cumprimento de suas estratégias de negócios.

- A partir deste trabalho, iniciamos os ciclos de mapeamento de talentos em Liderança da empresa, implementando reuniões de Talent Reviews em todas as diretorias da empresa para discussão da capacidade de entrega, potencial e motivação de aproximadamente 200 líderes da alta liderança da empresa.

Em 2024, a TIM deu continuidade no seu processo de mapeamento de talentos com a realização das Talent Reviews. Esse processo começou com a análise detalhada do Middle Management, que corresponde ao nível 3 da hierarquia da empresa. Durante essas discussões em colegiado, foram discutidas as competências, entrega diferenciada e potencial de evolução das lideranças desse nível.

- **Gestão sucessória:** Para garantir a continuidade dos negócios, a TIM conta com um processo anual de planejamento sucessório, visando a identificação e priorização de cargos críticos e a identificação de potenciais sucessores para eles. Essa ação é implementada com apoio de uma consultoria externa, que atua junto à TIM na construção de um mapa de sucessão e de planos de desenvolvimento individuais para acelerar a preparação dos altos executivos.

Em 2023, a Companhia investiu **quase 11 milhões** nos programas de desenvolvimento e aprendizagem, que seguiu com foco em apoiar a evolução da cultura e o desenvolvimento das competências digitais para suportar os desafios estratégicos da Companhia e serem habilitadores de comportamentos aderentes aos valores culturais. Como parte do movimento de evolução cultural, realizamos importantes iniciativas de desdobramento da estratégia e dos comportamentos e atitudes esperadas para um ambiente de trabalho sempre mais inclusivo, inovador e sustentável para gerar resultados ainda mais positivos para as pessoas e para o negócio.

Mantivemos os esforços nas ações educacionais ligadas aos temas institucionais e de governança, tais como direitos humanos, diversidade e inclusão, segurança da informação, combate à corrupção, entre outros. Estes treinamentos fazem parte do onboarding das novas pessoas colaboradoras e de ações de atualização, sempre que

necessário, reforçando assim o compromisso da TIM com as melhores práticas sociais, de meio ambiente e governança.

Para sustentar o processo de transformação digital da Companhia, seguimos com os treinamentos de *upskilling* - que visam ensinar novas competências para otimizar o desempenho do colaborador - e *reskilling* - requalificação profissional voltadas ao desenvolvimento de novas competências essenciais ao contexto digital, tais como: dados (*data analytics*), inteligência artificial (AI), cibersegurança, internet das coisas (IoT), metodologias ágeis, entre outros.

Conheça algumas das iniciativas de desenvolvimento e aprendizagem da TIM:

- **Conecta:** programa de *onboarding* para integrar e engajar novos colaboradores. Com uma jornada dinâmica e estruturada, oferece atividades acolhedoras, colaborativas e de aprendizado, abordando temas relevantes para a nova pessoa colaboradora entender a cultura, o negócio e as áreas de atuação da TIM além de conteúdos institucionais, que tem como objetivo facilitar a integração do colaborador às políticas e culturas corporativas da TIM, contribuindo para sua melhor ambientação na Companhia.

- **Programa Formação Funcional:** jornada de aprendizagem voltada para o desenvolvimento das competências técnicas essenciais nas áreas de vendas e atendimento. Aborda temas como processos, sistemas, ferramentas e liderança além de aprofundar o conhecimento do negócio, visando aprimorar as habilidades e a eficácia dos colaboradores.

- **Treinamentos técnicos específicos:** realizados com foco na qualificação e atualização técnica para que as pessoas colaboradoras executem com eficácia suas atividades com foco em novas competências.

- **Treinamentos transversais:** são cursos que abordam assuntos comuns a diversas áreas e apoiam na compreensão e preparação dos profissionais para se adequarem aos valores culturais e cultura desejada, superarem desafios do negócio e contribuir para o resultado corporativo.

- **Estágio e Aprendiz:** realizamos atividades específicas de integração e jornada de desenvolvimento específica ao longo do Programa para desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais em multiformatos (treinamentos, workshops, palestras, cursos online, visitas técnicas, mentoria interna e outros). Foram ofertadas, para esse público, atividades específicas de integração, treinamentos presenciais e digitais, além de uma jornada específica de desenvolvimento para pessoas em início de carreira. No programa de Estágio, continuamos com a estratégia de atração e desenvolvimento voltada para a aceleração de Competências digitais (técnicas e comportamentais) para 122 novos estagiários que compõe o programa. Para o Estagiários, a jornada de desenvolvimento evolui para entregar não apenas trilhas de formação de competências digitais (como Cloud, Data e Cyber), como também um programa de Mentoria de Carreira para os jovens talentos.

- **TIM Talks:** programa anual de Treinamento, Desenvolvimento e Comunicação da TIM, disponível para colaboradores e toda a sociedade. Em 2023, abordou como habilitamos tecnologia e inovação de forma sustentável em prol do ESG, tendo o propósito e cultura como alavancas para potencializar nossas entregas e a geração de valor para colaboradores, clientes e sociedade. O programa teve como temática

central “Propósito que Transforma Futuros”, contou com um evento presencial de abertura para 300 pessoas e outras 27 ações, em formatos variados (online e híbrido).

- **Plural:** programa que promove espaço para que as pessoas colaboradoras compartilhem seus conhecimentos específicos por meio de ações estruturadas e contribuam para o desenvolvimento do time.

Uma iniciativa importante para o desenvolvimento, para o entendimento do negócio e principalmente para o reforço do senso de pertencimento é a oportunidade de conhecer o nosso negócio até a ponta e por isso, anualmente, fazemos o duas edições do **Meu Dia no PDV**, quando os colaboradores(as) das áreas técnicas e administrativas podem passar um dia inteiro nas nossas lojas, aprendendo, atendendo os clientes e entendendo a dinâmica e os desafios dos profissionais responsáveis pelo contato com o cliente ao vivo. Em 2023, tivemos a participação de 558 colaboradores em mais de 200 pontos de vendas em todo o Brasil.

- **Onda Digital:** Para suportar a evolução cultural, os desafios do nosso plano estratégico e contribuir com a sustentabilidade do negócio, as New Caps (new capabilities), sejam comportamentais (mindset) ou técnicas (hardskill) são alavancas importantes para que possamos colocar nossos valores culturais em prática.

Assim nasceu o conceito da Onda Digital, um movimento integrado de aprendizagem e aculturação, com o propósito de impulsionar o desenvolvimento do mindset e das competências técnicas de toda a Nossa TIM, consolidando nossas ações de upskilling e reskilling que contribuem para acelerar nossos conhecimentos em tecnologia, ampliar o que sabemos sobre nós mesmos e transformar a TIM como conhecemos. Para surfar na Onda precisamos evoluir em nosso: Digital Mindset (Soft Skills) e Digital Hard Skills:

- **Digital Mindset:** após estudos e referências globais renomadas chegamos no roll de 6 habilidades comportamentais essenciais ao mindset digital: Pensamento Criativo, Curiosidade, Colaboração, Senso de Responsabilidade, Foco na Experiência do Cliente e Foco na Solução Digital.

Nossos colaboradores têm a oportunidade de realizar o Digital Mindset Assessment, instrumento fundamental para suportar o processo de autoconhecimento e compreensão do próprio nível de maturidade digital.

Após a realização dessa etapa, o TIME tem acesso as Jornadas Educacionais do Digital Mindset com cursos e conteúdo que vão apoiar nesse processo de evolução das suas habilidades.

- **Digital Hard Skills:** conjunto de competências técnicas estratégicas para o desenvolvimento do TIME e da nossa organização, nos temas como: Dados, Inteligência Artificial, Metodologias Ágeis, Internet das Coisas, entre outros.

Para apoiar nessa evolução temos nossas academias como AI Academy, Data Academy e Agile Academy, além das ações educacionais que conectam os conceitos das competências técnicas à aplicabilidade do nosso negócio.

- **Desenvolvimento de lideranças:** O aprimoramento do plano de aprendizagem para lideranças faz parte das prioridades estratégicas da TIM, visto que esse público tem papel decisivo na evolução cultural. A Companhia investe no desenvolvimento de

habilidades de liderança e competências digitais. Para isso, lança mão de ferramentas como lives, micro learnings, short coaching e mentoria interempresarial.

Em 2023, a TIM deu continuidade à implementação de novas turmas do seu Programa de E-Coaching para aproximadamente 85 líderes, sendo grande parte colaboradores(as) promovidos à primeira gestão. Nesta iniciativa, os participantes vivenciaram uma jornada de coaching digital com sessões individuais e em grupo, ao vivo com um coach certificado / credenciado pela International Coach Federation (ICF). Além disso, os participantes puderam acessar uma plataforma digital com funcionalidades, ferramentas e conteúdo para acelerar seu crescimento e enfrentar desafios de gestão.

Mantivemos o programa de Mentoria Intercompany para acelerar o desenvolvimento de mulheres, dentro do Projeto “Mulheres Positivas”, cujo escopo é possibilitar a aceleração do acesso das mulheres ao mercado de trabalho brasileiro, por meio de empregabilidade, capacitação e mentoria.

Ainda para apoiar a evolução cultural, lançamos no final de 2023 o programa Líder Coach, com o objetivo de disseminar conteúdos e ferramentas de neurociência aplicada à Liderança e e-Coaching para a liderança. 100% dos executivos da empresa participarão desta formação, que é composta por momentos presenciais, exercícios práticos e encontros de sustentação ao longo de 3 meses para que os líderes possam disseminar os aprendizados junto aos seus times.

- **Mentoria Embaixadores de Cultura:** Em continuidade a jornada de evolução cultural, implementamos em 2023 uma turma de Mentoria para os então 45 Embaixadores de Cultura espalhados na organização. O programa teve como objetivo apoiá-los em seu papel como agentes de transformação em suas diretorias, através de conversas individuais com mentores externos de referência para colher insights, boas práticas e inspirações para o seu próprio papel.

- **Oportunidades Internas:** Nosso programa de Oportunidades Internas prioriza a candidatura dos(as) nossos colaboradores(as) às posições disponíveis dentro da empresa, oferecendo assim oportunidades e desenvolvimento de carreira. Dessa forma, conseguimos impulsionar as carreiras do nosso TIME, promovendo movimentações que valorizam o conhecimento que já temos na empresa e atendendo às aspirações de carreira dos colaboradores(as). Em 2022, fechamos internamente 60% das oportunidades na TIM. Para as vagas de liderança esse número sobe para 74% das oportunidades fechadas internamente.

RESULTADO E CONCLUSÃO

Com o avanço da evolução cultural, percebemos mudanças nos rituais das diretorias e das lideranças com seus times: abertura de agendas para escuta das pessoas colaboradoras e celebrações de objetivos alcançados com projetos, reconhecimentos por comportamentos e atitudes conectadas com valores, criação de metas estratégicas compartilhadas entre áreas, revisão de processos transversais. Alguns outros resultados obtidos com as ações:

- Desdobramentos de Cultura com a Liderança: 80% de adesão da liderança.
- Mentoria com Embaixadores de Cultura: 70% de engajamento na ação, com eNPS médio entre 9 e 10.

- Planos de Ação Funcionais de Cultura e Clima 23/24: 192 ações de melhoria mapeadas, das quais 23% estão concluídas, 58% em andamento e 19% a iniciar.
- Plano de Ação Corporativo de Cultura e Clima 23/24: 36 projetos de melhoria mapeados, dos quais 78% estão em andamento e 22% a iniciar.
- Programa Líder Coach: 04 turmas aplicadas em 2024, com aproximadamente 70 pessoas impactadas.
- Programa E-Coaching: Desde 2020, foram implementadas 20 turmas, com aproximadamente 430 líderes que passaram pelo programa. Mais de 2.000 conversas de coaching aconteceram desde o lançamento.
- Pesquisa de Clima & Engajamento Nov/23: Adesão de 98%; Favorabilidade geral de 86% (igual a 2022) e Engajamento de 91% (+1pp). Desde que iniciamos a nossa pesquisa de clima temos evoluído de forma consistente, demonstrando que além de ouvir nossos colaboradores(as), temos o compromisso de colocar as ações de melhoria em prática. A alta adesão e o crescimento da favorabilidade ao longo dos anos (entre 2018 e 2022 crescemos 11 pontos percentuais) confirmam a nossa maturidade no tema.
- TIM Talks 2023: durante o mês de outubro, ofertamos 27 ações de desenvolvimento de valores culturais na grade, contou com um evento presencial de abertura para 300 pessoas e outras 27 ações, em formatos variados (online e híbrido), que juntas somaram mais de 3,5 mil participações ao vivo e mais de 240 mil visualizações pós-evento, no Canal da TIM no YouTube.
- Mentoria Intercompany: o programa de Mentoria envolveu 193 mulheres, mentoras e mentoradas, de 23 empresas diferentes. Atualmente, aproximadamente 100 mentoradas participam de uma Comunidade de prática para dar continuidade ao seu desenvolvimento.
- Programa de Reconhecimento "TIMaço": Na premiação, em 12/2023 tivemos cerca de 2400 votos para escolha do melhor projeto, em resultado anunciado ao vivo, no evento comandando pelo nosso CEO, Alberto Griselli.
- Programa de Reconhecimento "Valeu TIMe": De outubro/2023 a agosto/2024 já acumulamos mais de 11 mil indicações, sendo o Supere Barreiras, Construa Confiança e Seja Protagonista os valores mais reconhecidos.
- Pesquisa eNPS (2º ciclo de 2023): adesão de 54% da TIM, em "Boa empresa para trabalhar" foi 84 pontos, crescendo 2 pontos em relação ao último ciclo e permanecendo na Zona de Excelência.
- Programas e iniciativas de desenvolvimento e aprendizagem: total de mais de 328 mil participações e 480 mil horas de treinamentos.
- Programa Somos Todos Clientes: 125 líderes já visitaram uma Central de Relacionamento, gerando 123 feedbacks para melhoria da experiência do cliente em diferentes contextos.
- Onda Digital: Beneficiou mais de 8400 colaboradores, entre os beneficiados estão 4238 profissionais, 3040 funcionários operacionais e 1178 líderes. Com a Inteligência Artificial, conseguimos reduzir o tempo de atendimento ao cliente em até 8% e aumentar o nível de satisfação em 15,7%.

Além disso, nossas pessoas são destaque em campanhas internas que tenham o foco em nossa cultura e marca empregadora. Atualmente, na campanha desenvolvida para atração retenção de profissionais, contam com pessoas do nosso time ilustrando peças, como testeira de sites e banners de campanhas. Nas nossas páginas de

atração de talentos temos histórias das pessoas colaboradoras, assim como fotos e depoimentos deles, mostrando como é trabalhar na TIM e dando protagonismo para o nosso time.