

TIM S.A.
CNPJ nº 02.421.421/0001-11TIMS
B3 LISTED NMTIMB
LISTED
NYSE

ISE B3

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE 2021

► COMENTÁRIOS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021

Prezados acionistas,

A administração da TIM S.A. ("TIM S.A.", "Companhia" ou "TIM") apresenta o Relatório da Administração e Análise dos Resultados 2021, juntamente com as Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas e com o Relatório dos Auditores Independentes para o exercício fiscal findo em 31 de dezembro de 2021.

As Demonstrações Financeiras foram preparadas de acordo com as normas brasileiras e internacionais de contabilidade IFRS (*International Financial Reporting Standards*), conforme definidas pela IASB.

As informações operacionais e financeiras de 2021, exceto quando indicado de outro modo, são apresentadas em Reais (R\$), com base nos valores consolidados, e em conformidade com a Lei das Sociedades por Ações.

► Perfil da Companhia

A TIM S.A. é uma sociedade de capital aberto, com ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (B3) e ADRs (*American Depositary Receipts*) listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (New York Stock Exchange - NYSE). Em 2021, a TIM confirmou a sua manutenção, pelo décimo quarto ano consecutivo, no seletor grupo de companhias que integram o portfólio ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3), reforçando o seu compromisso com a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Além disso, a TIM é listada desde 2011 no Novo Mercado, segmento reconhecido pelo mais alto nível de governança corporativa da B3 e a partir de 2021 passou a fazer parte dos índices S&P-B3 Brasil ESG, Refinitiv Diversity & Inclusion e Bloomberg Gender Equality.

A TIM S.A. é controlada pela TIM Brasil Serviços e Participações S.A., uma subsidiária do grupo Telecom Italia. A TIM opera nos mercados de telefonia móvel, fixa, longa distância e transmissão de dados, em todo território brasileiro, e no mercado de ultra banda larga abrangendo alguns estados do país.

► 1. Mensagem da Administração

O ano de 2021 ainda foi fortemente impactado pela pandemia de COVID-19, que impôs grandes desafios à sociedade, com impactos para a saúde pública e econômicos. Em meio ao aumento da vacinação, surgimento de novas variantes do vírus, escalada da inflação e aumento dos juros, a TIM se mostrou resiliente para entregar resultados sólidos ao final de 2021, cumprindo com todas as metas estabelecidas junto a seus acionistas e ao mercado financeiro em geral.

► Evolução da Pandemia e a Dinâmica Macroeconômica

Ao longo do primeiro semestre, a economia brasileira vinha registrando recuperação a despeito da oscilação das condições sanitárias, e a consequente adoção de novas medidas restritivas entre março e abril. O impacto dessas restrições sobre a atividade econômica em geral e sobre a atividade da TIM se deu em magnitude significativamente menor do que em períodos similares em 2020. No segundo semestre, a vacinação da população se acelerou, mas a recuperação econômica continuou a se dar de forma heterogênea entre os diferentes setores. A aceleração da inflação com posterior início do ciclo de aperto monetário limitaram a melhora de dinamismo da economia. Para nós, esta situação se materializou principalmente no segmento de telefonia móvel pré-pago como consequência de uma disponibilidade de renda das famílias ainda bastante pressionada seja pela inflação, pelo endividamento e por um mercado de trabalho ainda vacilante.

► M&A e 5G: Transformações Setoriais e para TIM

Em 2021, grandes transformações setoriais tomaram forma e começaram a se materializar. De um lado, a transação de compra dos ativos móveis da Oi Móvel S.A. passou a ser analisada pelos órgãos reguladores setorial (Anatel) e de concorrência (CADE) que mesmo sem apresentar uma resposta definitiva dentro do ano indicavam uma definição logo no início de 2022. De outro lado, houve uma proliferação de iniciativas no setor de telecomunicações para explorar as oportunidades do serviço de ultra banda-larga, seja através de IPOs de pequenos provedores, seja através da criação de veículos neutros de infraestrutura de fibra ótica. Neste último caso, optamos por fechar um acordo com a IHS Brasil para a venda de 51% de um veículo de fibra recém criado com intuito de acelerar o desenvolvimento de sua cobertura dos serviços de FTTH (*Fiber-To-The-Home*).

No segundo semestre do ano, ocorreu o leilão de frequências que previa a venda de lotes de espectro destinados às tecnologias 4G e 5G. Participamos de forma muito bem sucedida, adquirindo um conjunto de faixas de frequências que ajudarão na composição do nosso portfólio de espectro e evolução dos serviços com a implantação das novas redes 5G e reforço de capacidade na rede 4G.

► Resiliência em Face das Adversidades e Foco na Execução da Estratégia

O primeiro semestre foi marcado por uma recuperação mais pujante, mas conseguimos a despeito dos desafios do segundo semestre, manter um bom nível de crescimento anual de receita de serviços (+6% no 1S e +4% no 2S) para fechar o ano com crescimento positivo de 5% versus 2020. Esse desempenho representa uma robusta recuperação se compararmos com a performance de 2020, onde o crescimento da receita de serviços foi de apenas 0,4% A/A. Nossa capacidade de encontrar soluções em meio às adversidades e o foco na execução da nossa estratégia foram fundamentais para essa evolução no desempenho.

Entre as iniciativas implementadas em 2021 que suportaram essa performance, destacam-se: (i) a contínua evolução da abordagem de volume para valor, com contínuo crescimento de ARPU, redução do *churn* e recuperação da adição de clientes; (ii) o resgate do tema Música como parte dos nossos lançamentos de oferta e de um novo posicionamento de marca; (iii) a sólida execução na nossa operação de banda larga; (iv) o contínuo avanço da nossa infraestrutura de rede e TI; (v) a busca incessante por eficiência de custos e investimentos; e (vi) a contínua evolução da estratégia de Plataforma de Clientes materializada por mais uma parceria fechada no segmento de educação a distância com a plataforma Ampli.

Os impactos positivos dessas iniciativas ficaram evidentes nos resultados das diferentes linhas de negócio:

- Do ponto de vista dos Serviços Móveis, a receita manteve uma boa dinâmica e terminou o ano com crescimento próximo a 5% contra o ano de 2020. Essa performance foi puxada pelo segmento Pós-Pago que cresceu mais de 5% A/A, enquanto o Pré-Pago caiu próximo a 2%.
- A banda larga residencial manteve um forte crescimento de aproximadamente 15% comparado a 2020.
- Nossas receitas com a Plataforma de Clientes somaram cerca de R\$ 120 milhões, multiplicando por 8 o número de 2020 e com grandes contribuições da parceria com o Banco C6 e das iniciativas de Publicidade Móvel.

► Uma Infraestrutura Robusta para Suportar uma Melhor Experiência para o Cliente

O desenvolvimento da nossa infraestrutura é pilar fundamental da estratégia de melhoria da experiência dos clientes. Desta maneira, em 2021, demos ênfase em continuar evoluindo na qualidade dos nossos serviços através do fortalecimento da nossa rede e dos nossos sistemas.

Por mais um ano, a TIM assegurou a liderança em 4G, tendo a maior e melhor cobertura nesta tecnologia. Fechamos 2021 com mais de 4700 mil cidades e nos aproximamos cada vez mais da meta de cobrir todos os municípios do país até 2023. Nossa rede móvel foi atestada mais uma vez como líder em disponibilidade 4G e melhor experiência de vídeo e vídeo-chamada pela OpenSignal. A cobertura de 4.5G superou 1700 cidades e lançamos a tecnologia 5G DSS e fizemos pilotos com o 5G *standalone*.

Na rede fixa, superamos a marca de 112 mil quilômetros de fibra ótica em *backbone* e *backhaul*, o que nos possibilitou conectar mais 1200 cidades com fibra ótica, expandimos também nossa cobertura do serviço de banda larga residencial da TIM Live, chegando a 4,2 milhões de domicílios em FTTH e 6,7 milhões de domicílios totais.

Na frente de TI, avançamos no projeto Journey to Cloud para migrar todo o nosso *datacenter* para nuvem, fechamos o ano com 44% de migração. Este projeto, e outros com foco em digitalização tem impacto tanto nos custos da Companhia quanto na satisfação dos clientes.

► Eficiência e Geração de Caixa

Nossa cultura voltada para eficiência tem sido uma marca registrada da TIM na última década. Portanto em 2021, não foi diferente, apesar das pressões inflacionárias e da crise energética, conseguimos compensar uma boa parte desses efeitos com iniciativas voltadas a transformação digital e a cortes de custos mais tradicionais. O controle da inadimplência também contribuiu para o crescimento dos gastos ficar abaixo dos 5% e menos da metade da inflação oficial (IPCA: 10,06%).

A sólida performance nas frentes operacional e financeira produziu, mais uma vez, o maior EBITDA da história da TIM, atingindo mais de R\$ 8,7 bilhões, com uma margem de 48,4% no ano e, também, um excelente nível de fluxo de caixa operacional em mais de R\$ 6 bilhões. Com isso, fechamos o ano com sólida posição financeira e prontos para cumprir com as obrigações de desembolso extras que teremos em 2022 – aquisição de ativos da Oi Móvel e das licenças de frequência. Nosso caixa ficou próximo a R\$ 9,8 bilhões com um endividamento líquido de R\$ 3,7 bilhões (incluindo o impacto relacionado as licenças no leilão de frequências 4G e 5G no valor de R\$ 843 milhões) e ainda assim, a Companhia manteve a alavancagem em patamar saudável. Esse cenário nos deu conforto de manter a distribuição aos acionistas no patamar de R\$ 1 bilhão através do instrumento de JSCP.

► Conclusão e Perspectivas

A capacidade de agir rapidamente e de maneira assertiva, aproveitando oportunidades do mercado e mantendo o foco na execução da estratégia foram as marcas de 2021. Essa combinação tornou possível a entrega de todas as metas definidas para o ano, mesmo em um cenário de alta incerteza.

A expectativa para o ano de 2022 é de aceleração no processo de transformação da TIM e do setor com a aprovação da transação com a Oi Móvel, o início da implementação do 5G "de verdade" e a mudança de paradigma da banda-larga fixa para redes neutras. Esperamos, ainda, capitalizar mais as iniciativas nas frentes de transformação digital e de novos negócios, criando grandes oportunidades para TIM de eficiência e crescimento.

► 2. Panorama Econômico e Industrial

2.1. Ambiente Macroeconômico

Apesar das expectativas positivas para o ano, 2021 foi, ainda, significativamente impactado pela pandemia do Coronavírus – COVID 19, que trouxe, além de um imensurável ônus humano, um expressivo ônus para atividade econômica do Brasil e do mundo. Após o início da vacinação em massa no mundo ainda no final de 2020 e com o avanço da vacinação no Brasil durante todo o ano de 2021, combinado com a consequente diminuição das restrições de mobilidade e uma expressiva redução na taxa de desemprego (11,6% em novembro de 2021), ocorreu um reaquecimento da atividade econômica do país. Isso fez com que as projeções de alta do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro para o período, atinxissem o patamar de 4,50%, segundo o último relatório FOCUS¹ do ano, em comparação a uma previsão de crescimento de 3,41%, no primeiro relatório FOCUS² de 2021.

A inflação, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), fechou o ano de 2021 em 10,06%³, maior inflação anual acumulada desde 2015. O IPCA registrado foi significativamente superior ao centro da meta, que era de 3,75% para o ano. Esse resultado foi influenciado principalmente pelo grupo Transportes, que na cesta dos itens avaliados apresentou a maior variação e fechou o ano com aumento de 21,03% e o maior impacto no acumulado do ano. Além dos Transportes, se destacaram os itens Habitação e Alimentação e Bebidas. De maneira macro, a economia ainda sofre com a obstrução das cadeias de abastecimento no Brasil e no mundo, como consequência das medidas de combate ao COVID-19, causando ainda um forte choque na oferta de bens e serviços e, consequentemente, pressionando a inflação do mundo para cima. Na frente cambial, o dólar americano apresentou forte valorização em relação ao Real em 2021, fechando o ano cotado em R\$ 5,57⁴, uma alta de 7,4%, depois de ter atingido R\$ 5,79⁵, em março deste ano, tendo apresentado forte oscilação ao longo do ano, diante de um cenário de elevação do risco fiscal decorrente do agudo aumento dos gastos públicos decorrentes da pandemia, a paralisação das reformas fiscal e administrativa, contribuindo para uma forte oscilação cambial ao longo do ano. A balança comercial fechou o ano com um superávit de US\$ 61 bilhões⁶. O valor representa um crescimento de 21,1% em relação ao ano de 2020 e superou o recorde de US\$ 56 bilhões de 2017. O saldo positivo é resultado de US\$ 280,4 bilhões em exportações e US\$ 219,4 bilhões em importações. A exportação em 2021 cresceu 34% na comparação com 2020, enquanto a importação cresceu 38,2%.

Quanto ao cenário internacional, também verificamos uma forte aceleração na vacinação contra a COVID-19 em grande parte do mundo, o que acarretou, igualmente, na diminuição das restrições de mobilidade e reunião de pessoas e, consequentemente, na retomada parcial da atividade econômica. Nos EUA e países desenvolvidos, o ano trouxe a inflação como novidade nos relatórios econômicos, o que não acontecia há décadas. Especialmente nos EUA, o índice de preços ao consumidor atingiu 7% em 2021, a maior alta em desde 1982. O PIB dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) avançou 0,9% no 3º trimestre de 2021 em comparação com o trimestre anterior e retomou nível pré-pandemia. Devido a aceleração da retomada da atividade econômica, o FMI reviu sua projeção de crescimento da economia mundial em 2021 para 5,9%⁷.

2.2. Particularidades do Setor de Telecomunicações

O setor de telecomunicações no Brasil é marcado pela grande concorrência e pela efetiva regulação da Agência Nacional de Telecomunicações, ANATEL, que tem a missão de "promover o desenvolvimento das telecomunicações do país, de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional".

O setor sempre foi impactado por uma acirrada competição no mercado brasileiro, verificada pela presença de ofertas mais agressivas sob o ponto de vista do conteúdo disponibilizado aos clientes e de uma redução no patamar dos preços praticados pelas operadoras de um modo geral, o que, de certa forma, limita a capacidade da Companhia de repassar aumentos de custos ou de propor a adesão a ofertas de maior valor, levando todo o setor de telecomunicações a uma certa degradação.

Por outro lado, o ambiente altamente competitivo pode ter sido, em última análise, um dos gatilhos para a consolidação do mercado móvel, que se vislumbra terminar 2022, com a concretização da venda da Oi Móvel, e consequente divisão dos ativos para os players remanescentes do setor.

Ao longo do ano de 2021, o setor continuou a sofrer os impactos oriundos da profunda crise causada pela epidemia COVID-19, e de todas as restrições destinadas a retardar sua propagação. Todavia, o setor manteve a tendência de crescimento no consumo de dados, exigindo das operadoras a capacidade de adaptação de suas redes, enfrentando o desafio de entregar uma infraestrutura cada vez mais robusta, em ambiente de maior racionalidade nos investimentos, como projetos como a densificação de sites, o *refarming* de frequência e a agregação de portadoras em duas ou três frequências. Além disso, a TIM seguiu avançando nas iniciativas de compartilhamento focada no 4G e no transporte de rede. Essa evolução da rede da Companhia permite a ampliação significativa do tráfego na rede 4G, que propicia aos seus clientes melhor experiência de uso, tanto em termos de performance, com maior velocidade de *download* e *upload* e menor latência, como em cobertura *indoor* e maior penetração. Essa demanda por evolução tecnológica e investimentos no setor tende a ser mantida, isso pode ser verificado, especialmente, considerando o leilão do 5G, que foi realizado no último trimestre do ano de 2021, e instituiu uma série de obrigações relacionadas à autorização do direito de utilização das frequências, o que, certamente, obrigará o setor a passar por um novo ciclo de investimentos. A implantação dessa nova tecnologia vai trazer avanços muito expressivos, possibilitando a geração de novos modelos de negócio, incentivando uma sociedade cada vez mais conectada, além de abrir caminho para a implementação de avanços em pesquisa e desenvolvimento.

Por fim, 2021 mostrou-se um ano no qual a demanda por Banda Larga Fixa se consolidou. Durante o ano, *players* menores lançaram suas Ofertas Públicas Iniciais ("IPOs") e fortaleceram suas posições financeiras para continuar crescendo. A Banda Larga Fixa é uma grande oportunidade no país por ainda ter baixa penetração fora dos grandes centros, mas, por outro lado, pode ser muito influenciada pela separação de empresas provedoras de serviços e *players* de infraestrutura, visto que as empresas prestadoras de serviços podem alugar infraestrutura das empresas especializadas buscando uma aceleração de crescimento.

► 3. Serviços TIM

3.1. Negócios

A TIM é reconhecida por sua forte marca e pela reputação de uma empresa inovadora e disruptiva, capaz de atender novos padrões de consumo ao mercado. A abordagem proativa permite à Companhia estar em uma posição de protagonismo na transformação do modelo de negócios nas telecomunicações. A mudança no perfil de uso dos clientes e o surgimento de novas tecnologias fomentam uma ruptura na indústria de telecomunicações, baseada no consumo de dados, conteúdos e serviços digitais. O pioneirismo e a inovação nas ofertas são marcas da Companhia, que dispõe de um portfólio completo, tanto para clientes pessoas físicas como soluções corporativas para pequenas, médias e grandes empresas. Além dos tradicionais serviços de voz e dados, a TIM oferece o serviço de ultra banda larga fixa, TIM Live, e o serviço de banda larga fixa através da rede móvel, utilizando a tecnologia WTTx e 5G DDS, bem como segue em busca de novas fontes de receita, com iniciativas pioneiras em novas frentes de negócio, tais como serviços financeiro e monetização da base de clientes, *mobile advertising* e IoT.

Ainda no portfólio, a Companhia oferece uma série de conteúdos e serviços digitais em seus pacotes, aumentando as funcionalidades dos dispositivos móveis no cotidiano de seus clientes. A capacidade de gerir um portfólio completo e variado dá à TIM a possibilidade de ofertar pacotes customizados aos seus clientes e propor ofertas convergentes em determinadas regiões.

Demonstrando esse diferencial, em 2021, a TIM iniciou a primeira parceria entre uma empresa de telecomunicações e uma empresa de educação. Foram lançadas ofertas exclusivas para os clientes que se matriculassem nos cursos oferecidos na plataforma e os clientes TIM passaram a receber descontos em cursos selecionados. Por sua vez, as ofertas lançadas em parceria com o C6 Bank continuaram a agregar um diferencial ao portfólio, ao somar mais conveniência e adicionar novas experiências às ofertas dos planos Controle e Pós puro. Continuamos oferecendo aos clientes do plano TIM Black Família um *marketplace* para serviços de OTT, uma maior flexibilidade na escolha do conteúdo de entretenimento incluído no plano e o atendimento diferenciado do TIM Concierge. A inovação em ofertas e a consistência na operação têm garantido o diferencial do portfólio e uma maior qualidade na aquisição de novo clientes.

3.2. Estratégia

A estratégia adotada pela TIM para 2021 foi baseada em cinco frentes indicadas abaixo, cada uma das quais focada nas principais partes interessadas da Empresa (clientes, colaboradores e acionistas) e, juntas, visam redesenhar a experiência do cliente e fazer da TIM a melhor escolha por valor no mercado, apoiada por sua posição como líder na ultra banda larga móvel e sua variedade de ofertas inovadoras:

- *Mover de volume para valor*: Melhorar e acelerar a transição de volume para valor, para sustentar o crescimento do negócio móvel, com foco na experiência do cliente;
- *Melhorar a infraestrutura*: Preencher o atual gap de infraestrutura com M&A, também promovendo o crescimento inorgânico e capturando potenciais sinergias;

¹ Estimado pelo relatório FOCUS emitido pelo Banco Central (BACEN) de 31 de dezembro de 2021.

² Estimado pelo relatório FOCUS emitido pelo Banco Central (BACEN) de 08 de janeiro de 2021.

³ Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

⁴ Fonte: Banco Central.

⁵ Fonte: Banco Central.

⁶ Fonte: Ministério da Economia.

⁷ Fonte: Fundo Monetário Internacional.

- *Monetizar além do core*: Expandir novos fluxos de receita a partir de modelos de negócios alternativos, como serviços financeiros móveis, Educação, Saúde e publicidade digital móvel, visando a monetização da nossa base de clientes e alavancando a plataforma de base de clientes através de ecossistemas e parcerias;
- *Aprimorar tecnologia e operações*: Implementar projetos transformacionais em infraestrutura (ex., 5G, ORAN, M-MIMO, *cloudification*) e abordar desafios estruturais e preparar nossa tecnologia e nossas operações para desenvolvimentos futuros; e
- *Explorar oportunidades de banda larga fixa*: Capturar oportunidades de crescimento do mercado de ultra banda larga com novos modelos financeiros e de negócio.

Todos os cinco pilares estratégicos mencionados acima estão diretamente relacionados ao nosso compromisso com a experiência do usuário, que é um dos nossos três pilares de fundação da marca TIM (incluindo também a inovação e a qualidade), além de estarem voltados para o fortalecimento do nosso core e na construção do futuro da companhia.

Ao longo do ano de 2021, para implementação dos pilares estratégicos mencionados acima, a TIM direcionou esforços por meio de dois habilitadores transformacionais: (i) Impulsionar **eficiências disruptivas** por meio da digitalização, automatização e novos modelos operacionais, alavancando habilidades e o aprimoramento de capacidades; e (ii) Fortalecer e consolidar a **proposta de ESG** fazendo uma transformação positiva

Este é o principal objetivo da estrutura proposta, na qual o cliente é o centro de tomada de decisão.

► 4. Recursos Humanos

A Diretoria de Recursos Humanos está estruturada com o propósito de assegurar as melhores práticas relativas à gestão de pessoas para suportar o processo de evolução da Companhia, alinhadas com as transformações tecnológicas e desafios de negócio, que incluem o compromisso com a sustentabilidade e a valorização da diversidade e inclusão.

Contar com um time engajado é fundamental para superar desafios e conquistar melhores resultados. Na TIM, a relação de transparência e respeito com todos os nós fortalece o orgulho de pertencer e a clareza sobre nosso direcionamento. Esses fatores são diferenciais no desenvolvimento da nossa marca empregadora.

Em 2021, tivemos uma adesão de (97%) na Pesquisa de Clima e Engajamento, confirmando a consistência desse processo como um dos mais importantes para se ouvir as pessoas e dar oportunidade de contribuir para a evolução da nossa empresa.

O resultado da Pesquisa de Clima e Engajamento de 2021 foi 83%(-1pp/2020), colocando a TIM 10.p.p. acima do Mercado de Telecom Global da Mercer, consultoria parceira responsável pela metodologia e aplicação da pesquisa.

Os principais destaques ficam para a consistência no programa de acultramento em Diversidade & Inclusão (mantida em 95%), o aumento na atuação da liderança no desenvolvimento dos times, através de feedback (84% | +3pp), tolerância ao erro (85% | +2pp), coerência na avaliação de desempenho (83% | +3pp) e prática do reconhecimento financeiro e não financeiro (71% | +2pp), em coerência com a revisão das competências e do Performance.

Em 2022, será necessário maior foco em ações estruturadas de bem-estar-estar e evoluir em agilidade e prontidão para mudanças, a fim de manter o posicionamento de cuidado com as pessoas e melhoria nos processos para a inovação.

A cultura de integridade e carreiras atrativas também se destacam entre os fatores mais reconhecidos pelo nosso time, refletindo o alto engajamento e o sucesso de ações como o TIM Talks Experience 2021 e campanhas de Diversidade e Inclusão, direcionadas aos cinco pilares trabalhados na empresa: gênero, raça, pessoas com deficiência, pessoas LGBTI+ e gerações.

4.1. Pessoas

A TIM encerrou o ano de 2021 com 9.337 funcionários em todo Brasil. Esses colaboradores, com suas histórias e conhecimento, representam o capital intelectual da Companhia e atuam como motores para o desenvolvimento do negócio.

Aproximadamente 70,4% dos colaboradores possuem ensino superior completo ou frequentam a universidade e 9,9% possuem pós-graduação. Os números e resultados mostram que a TIM possui um quadro diversificado e altamente qualificado de colaboradores para atender os desafios da Companhia. A força de trabalho é complementada por 216 estagiários e 128 jovens aprendizes.

4.2. Desenvolvimento e Treinamento

Os colaboradores da TIM têm acesso a uma oferta de treinamento e desenvolvimento bem estruturada para evoluir dentro da companhia e construir uma carreira de sucesso. A TIM investiu mais de R\$ 10 milhões em treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores em 2021.

Para orientar as carreiras dos seus colaboradores, a TIM identifica e monitora o desempenho individual para guiar as atividades com mais assertividade. A Companhia avalia a dedicação e o desempenho diferenciado dos seus profissionais por meio de diferentes ferramentas de gestão de performance, e encoraja e proporciona oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem.

Aqui na TIM, ao longo do ano de 2021, em continuidade ao plano iniciado em 2020, tivemos como foco apoiar a evolução e a transformação da empresa rumo ao modelo de digital TELCO, com foco específico no desenvolvimento das *new capabilities*, necessárias para alcançar os objetivos do plano estratégico e industrial da companhia. Ao longo de 2021, a TIM implementou diversos programas e iniciativas para gerenciar e suportar o desenvolvimento das pessoas nas competências necessárias para alcançar as estratégias do negócio:

- **Novo Processo de Gestão de Desempenho**: a TIM completou seu ciclo de gestão de desempenho 2020/21, envolvendo mais de 7.700 colaboradores com algumas novidades importantes como a inclusão de novos públicos (equipe de Vendas e Atendimento, Estagiários), com uma abordagem profundamente customizada. O foco da avaliação está relacionado ao modelo de competência, bem com a capacidade em fazer acontecer. A implementação de uma nova plataforma de Gestão de Desempenho, customizada para proporcionar a melhor experiência digital aos colaboradores, também foi uma novidade.
- **Soluções Digitais de Desenvolvimento da Liderança**: Durante este ano, a TIM lançou duas soluções inovadoras para desenvolver nossos líderes: o Programa E-Coaching e o Mentoring Executivo, mais de 350 líderes experimentaram uma solução digital de desenvolvimento, customizada para suas próprias necessidades.
- **Gestão de Sucessões**: A continuidade do mapeamento de sucessão foi realizada este ano para garantir a aceleração do desenvolvimento e a prontidão para cargos mais críticos da alta administração e posição de executivos.
- **Mentoria interempresarial para mulheres**: em julho de 2021, a TIM, juntamente com um número crescente de grandes empresas, criou uma iniciativa para acelerar o desenvolvimento de carreira das mulheres. A iniciativa está inserida no Projeto "Mulheres Positivas", que tem o escopo mais amplo de viabilizar o acesso das mulheres ao mercado de trabalho brasileiro. Em 2021, foram desenvolvidas 2 ondas de mentoria, envolvendo 149 mulheres.

Os principais programas e iniciativas de treinamento estão listados abaixo:

- **Principais questões institucionais e de compliance**: todos os colaboradores participam de cursos sobre as principais questões institucionais e de compliance, como ética, direitos humanos, políticas de sustentabilidade e meio ambiente, saúde e segurança, segurança da informação e anticorrupção, alinhadas às diretrizes do Grupo e às leis internacionais e nacionais.
 - **Digital Learning Roadmap**: a nova plataforma de formação online "Talent Hub Aprendizagem" inclui roteiros individuais e coletivos para a aprendizagem digital. O roteiro centra-se em questões estratégicas como mentalidade digital, novas capacidades, inovação, responsabilidade, experiência do cliente, execução, networking colaborativo, gestão da mudança.
 - **TIM Talks**: Programa anual de Treinamento, Desenvolvimento e Comunicação da TIM Brasil. Assim como em 2020, o evento contou com a participação do público interno e externo. O TIM Talks começou em novembro com um evento de Abertura, e se estendeu até o final de dezembro por meio de um programa de workshops focado em questões estratégicas do setor como 5G, Cloud, IA, Privacidade e etc. O workshop contou com a participação de representantes do mercado, do mundo acadêmico e de instituições em geral, e pela primeira vez também envolveu convidados internacionais.
 - **Plano de Apoio no contexto da Pandemia de COVID 19**: Ao longo dos anos de 2020 e 2021, em função da pandemia do novo coronavírus, a TIM realizou ações de treinamento voltados à temas de saúde e segurança diversos, como saúde mental, autocuidado, ergonomia, bem-estar em suas mais variadas dimensões (Ex: nutrição, exercícios físicos, etc) incluindo aulas online (ex: meditação), prevenção ao COVID-19 e também disponibilizamos os conteúdos de integração em formato digital. Além disso, transformamos 100% das nossas ações de treinamento para a metodologia à distância, sendo que a própria SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho) também passou a ser online, integrada à Jornada de Saúde e Bem Estar e com alguns eventos abertos à sociedade.
 - **Onboarding**: Levando em consideração os processos de transformação digital que a TIM iniciou há alguns anos, um novo programa *Onboarding* 100% digital foi projetado para engajar e preparar os novos funcionários para o dia a dia.
 - **Jornadas Verticais**: A TIM Brasil criou jornadas de aprendizagem personalizadas para as diversas áreas, com base nas diferentes necessidades relacionadas ao escopo de atividades.
 - **Journey to Cloud e Agile Journey**: Alinhado ao seu plano de transformação digital e inovação, a TIM implementou um plano estruturado de *upskilling* para todos os profissionais envolvidos na migração da infraestrutura em um ambiente *multi-cloud* e para os usuários dos novos dados e tecnologias de análise. Desde 2020, mais de 500 pessoas estiveram envolvidas no programa.
- Em 2021 foi implementado um programa de formação *Agile Journey*, com o objetivo de disseminar a cultura, bem como os métodos e as ferramentas das Metodologias Ágeis. A Jornada passou a envolver as equipes que atuam nos processos de criação de serviços, a fim de trazer ganhos incrementais para o negócio, reduzir riscos e realizar melhorias contínuas. Mais de 170 funcionários já iniciaram a jornada.