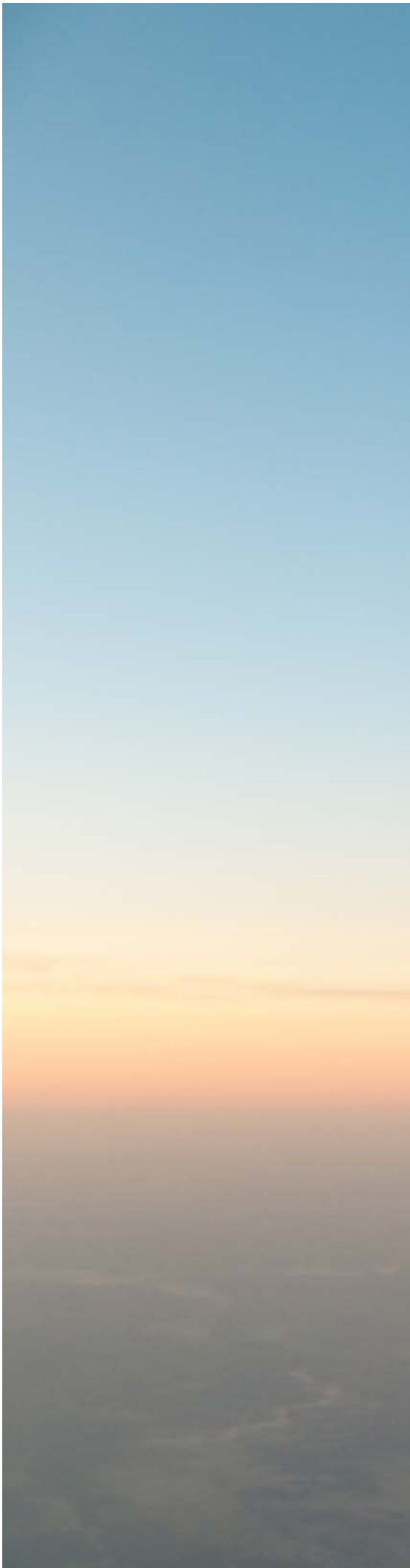




Relatório de Governo Societário  
**2014**



# Índice

**04**

Relatório de Governo Societário

**42**

Aprovação do Relatório de Governo Societário

6	I. Missão, Objetivos e Políticas
8	II. Estrutura de Capital
9	III. Participações Sociais e Obrigações Detidas
10	IV. Órgãos Sociais e Comissões
10	A. Mesa da Assembleia Geral
10	B. Administração e Supervisão
24	C. Fiscalização
24	D. Revisor Oficial de Contas (ROC)
26	E. Auditor Externo
27	V. Organização Interna
27	A. Estatutos e Comunicações
28	B. Controlo Interno e Gestão de Riscos
30	C. Regulamentos e Códigos
32	D. Deveres Especiais de Informação
32	E. Sítio de Internet
32	F. Prestação de Serviço Público ou de Interesse Geral
33	VI. Remunerações
33	A. Competência para a Determinação
33	B. Estrutura das Remunerações
34	C. Divulgação das Remunerações
37	VII. Transações com Partes Relacionadas e Outras
39	VIII. Avaliação do Governo Societário

---

**APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE GOVERNO SOCIETÁRIO**

---

The image shows the upper portion of a lighthouse tower. The base is a thick, grey concrete structure. Above it is a red-painted metal railing. The top section is a red-painted metal structure with a dark window. Several antennas and masts are visible on the roof. A large, semi-transparent white circle is overlaid on the image, containing the title text in red.

**RELATÓRIO  
DE GOVERNO  
SOCIETÁRIO**



# I. MISSÃO, OBJETIVOS E POLÍTICAS

## 1. MISSÃO, VISÃO E VALORES QUE ORIENTAM A EMPRESA

### Missão

A TAP assume como missão ter como foco o serviço de Transporte Aéreo e atividades afins, aspirando a ser sempre a melhor opção para quem utilizar os seus serviços e uma de entre as melhores empresas para se trabalhar, atuando consciente do seu compromisso para com a sociedade e com o ambiente.

### Visão

A TAP tem por objetivo proporcionar um serviço de qualidade aos seus Clientes, procurando uma posição de liderança no segmento de mercado em que atuar e mantendo uma postura ativa na promoção da sua contribuição para o desenvolvimento económico e social do País e das comunidades que serve:

// Sendo reconhecida como a companhia aérea que, através do posicionamento geográfico do seu *hub* operacional de Lisboa, proporciona ligações privilegiadas entre a Europa a África e as Américas do Norte, Central e do Sul;

// Prosseguindo, no desenvolvimento da sua rede, uma estratégia de interligação, que conecta a Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul destacando-se, nesta última região, como a transportadora europeia líder para o Brasil;

// Proporcionando aos Clientes um produto de qualidade, através da disponibilização das melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e agregando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece;

// Sendo percebida pelo acionista como empresa geradora de valor de forma sustentada.

A TAP desenvolve a sua atividade na prossecução da Visão, de acordo com o seguinte conjunto de **Valores**:

// Cumprimento das boas práticas de Governo Societário, nomeadamente, no que respeita aos princípios de independência e transparência;

// Compromisso com a sociedade, proporcionando serviços respeitando e valorizando os direitos humanos reconhecidos internacionalmente;

// Adoção de práticas que contribuam para a preservação do Ambiente, no âmbito da atividade que desenvolve e das preocupações ambientais globais;

// Proporcionar desenvolvimento profissional, níveis de remuneração e condições de trabalho compatíveis com as expectativas laborais legítimas e com as exigências do mercado.

## 2. POLÍTICAS E LINHAS DE AÇÃO NO ÂMBITO DA ESTRATÉGIA DEFINIDA

A operação de 2014 foi condicionada por um conjunto de fatores, endógenos e exógenos, que influenciaram os resultados alcançados pela TAP, nomeadamente os seguintes: i) a redução de *yield* experienciada, com efeito direto na rentabilidade da Companhia; ii) o elevado número eventos não recorrentes durante a campanha de Verão; iii) menor eficiência de equipamentos decorrente da sua antiguidade; iv) a necessidade de concorrer com os pares nos esforços de redução de custos, de forma a não comprometer a sua competitividade; e v) a necessidade de adaptar o modelo comercial da TAP a uma nova realidade na Indústria.

Assim, no final de 2014, a TAP iniciou a preparação de um Plano Estratégico no contexto do processo de reprivatização em curso.

### PRINCIPAIS DESENVOLVIMENTOS EM 2014

Ao longo de 2014 a TAP prosseguiu o seu programa de crescimento e procurou reforçar a sua posição como companhia de referência entre a Europa e o Atlântico Sul.

#### Continuação do crescimento da Rede e exploração de oportunidades de expansão

A introdução de novas aeronaves permitiu uma expansão da Rede, com o lançamento de onze novos destinos, assim como a consolidação da rede atual através do aumento de frequências em destinos de elevada procura. Em 2014, foram então lançados sete novos destinos na Europa – São Petersburgo na Rússia, Belgrado na Sérvia, Talin na Estónia, Gotemburgo na Suécia, Oviedo na Espanha, Hanôver na Alemanha e Nantes em França –, dois novos destinos no Brasil – Manaus e Belém –, juntamente com os dois primeiros destinos da TAP na América Latina – Bogotá na Colômbia e Cidade do Panamá no Panamá.

#### Renovação da capacidade visando manter ganhos no custo unitário

A TAP, procurando explorar as oportunidades de negócio que possibilitem um contínuo crescimento da Rede e consolidação dos atuais mercados, introduziu na sua frota seis novas aeronaves no 2º semestre do ano: dois novos A330, dois novos A320 e dois novos A319. No entanto, embora se tenha verificado uma redução no custo unitário face a 2013, o impacto na eficiência causada pela introdução destas novas aeronaves foi limitado, dado o aumento de custos com fretamentos de aeronaves, com indemnizações a passageiros, com custos em taxas de aterragem, em *catering* e em remunerações variáveis.

### **Orientação do desempenho comercial para melhorias na receita unitária**

No ano de 2014, foi concluída a integração e consolidação do novo sistema de gestão de *Revenue Management* PROS O&D II, que permite à TAP otimizar o aproveitamento da Rede ao diferenciar a disponibilidade de lugares à venda nos voos por origem/destino e por ponto de venda (POS). A finalização da integração deste sistema tornou possível a seleção de aceitação de reservas com recurso a um leque mais alargado de critérios de escolha, permitindo uma afinação dinâmica e em *real time* da disponibilidade de preços e aumentando a paridade entre as evoluções de oferta e procura. Desta forma, o novo sistema já produziu efeitos positivos no desempenho da TAP em 2014.

### **Garantia de um enfoque consistente no custo unitário, através do crescimento contínuo da sensibilização**

Em 2014, apesar da redução de custos unitários com combustível, o custo total com combustível aumentou face a 2013 devido a uma expansão da operação por via de introduções de novos aviões na frota, e consecutivo lançamento de 11 novas rotas. Adicionalmente, o incremento verificado em diversas rúbricas de custo, como anteriormente referido, contribuíram para que o custo unitário em 2014, em termos de custos totais por quilómetro voado, não tivesse registado uma redução mais significativa, tendo-se mantido na Empresa um enfoque permanente na redução de custos.

### **Retoma do negócio de manutenção para terceiros na TAP–Manutenção e Engenharia Portugal**

Embora se tenha verificado um crescimento em 2014, face a 2013, este teve características mais conjunturais que estruturais, tendo-se mantido a acentuada pressão por parte dos clientes para que os prestadores de serviço assumam maiores riscos a menores preços. Manteve-se em 2014 a tendência de mercado de constituição de grandes redes de prestação de serviços de MRO, lideradas quer por grandes grupos de MRO quer por fabricantes. Desta forma, têm vindo a crescer as dificuldades sentidas pelas prestadoras de MRO tradicionais de menor dimensão, como a TAP–Manutenção e Engenharia, na regeneração dos seus portfólios de serviços em oferta. De forma a não perder a oportunidade de vir a fazer parte destas estratégias, é fundamental manter elevados níveis de competência de gestão e técnica visando garantir flexibilidade, eficiência e capacidade de cumprimento das expectativas dos clientes.

Assim, na vertente de trabalhos para terceiros, apesar da notável melhoria face a 2013, continuou a fazer-se sentir dificuldade em retornar aos valores de receita no negócio de MRO de motores, registados anteriormente. Postos os esforços realizados em 2014 e os resultados conseguidos, a TAP–Manutenção

e Engenharia Portugal atingiu uma margem de contribuição para o resultado global da TAP cerca de três vezes superior ao valor orçamentado.

Adicionalmente, com a entrada em funções do novo Diretor-geral de Manutenção e Engenharia, em março, iniciou-se um processo de reestruturação assente numa lógica de três eixos estratégicos chave – Organização, Pessoas e Sistemas –, de forma a reforçar a atribuição de responsabilidades sobre os processos macro, o alinhamento com as demais estruturas da TAP e a importância de criar uma nova estrutura de Direção da TAP–Manutenção e Engenharia.

### **Alcançar o turnaround completo da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil**

A TAP–Manutenção e Engenharia Brasil deu em 2014 mais um passo significativo no sentido de alcançar o seu equilíbrio operacional, verificando o resultado operacional, apesar de ainda negativo, uma tendência de melhoria. De assinalar, um crescimento do portfólio de produtos e serviços e do interesse exibido por OEM's e MRO's de referência mundial, no sentido de se estabelecerem parcerias de longo prazo que, por um lado, permitirão à TAP–Manutenção e Engenharia Brasil incrementar, de modo sustentado, a sua receita e, por outro lado, facultar a essas organizações de referência uma porta de entrada para o mercado Brasileiro, por via de um parceiro de referência no mercado de MRO local, que é a TAP–Manutenção e Engenharia Brasil. Por fim, é de realçar o trabalho que tem sido feito na eliminação de contingências que têm pesado sobre a empresa e condicionado a sua atividade. Adicionalmente, a empresa conseguiu eliminar em 2014 um valor de cerca de 75,0 milhões de Reais Brasileiros de contingências, e encetou um número de ações em juízo a favor da TAP.

## II. ESTRUTURA DE CAPITAL

### 1. ESTRUTURA DE CAPITAL

Nos termos do disposto no artigo 4.º dos Estatutos da TAP, SGPS, o capital social da TAP, SGPS, no valor de 15.000.000,00 euros, é representado por um milhão e quinhentas mil ações, com o valor nominal de dez euros cada uma, e é detido a 100% pela Parpública-Participações Públicas, SGPS, S.A..

Nos termos do disposto no artigo 4.º dos Estatutos da TAP, S.A., o capital social da TAP, S.A., no valor de 41.500.000,00 euros, é representado por oito milhões e trezentas mil ações, com o valor nominal de cinco euros cada uma, e é detido a 100% pela TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A..

### 2. LIMITAÇÕES À TITULARIDADE E/OU TRANSMISSIBILIDADE DAS AÇÕES

Os Estatutos da Sociedade não preveem restrições ou limitações à titularidade e/ou transmissibilidade das ações.

### 3. ACORDOS PARASSOCIAIS

De acordo com o disposto no artigo 7.º dos Estatutos da TAP, SGPS, os acordos parassociais que respeitem à sociedade devem ser comunicados na íntegra, nos trinta dias posteriores à sua celebração, ao Conselho de Administração Executivo e ao Conselho Geral e de Supervisão, pelos acionistas que os tenham subscrito.



# III. PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E OBRIGAÇÕES DETIDAS

## 1. TITULARES DE PARTICIPAÇÕES

Firma	Detentores de capital	% do capital detido		% Voto	
		2014	2013		
TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.	Lisboa Parpública	100,00%	100,00%	100,00%	
Transportes Aéreos Portugueses, S.A.	Lisboa TAP SGPS	100,00%	100,00%	100,00%	
TAPGER-Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. ("TAPGER")	Lisboa TAP SGPS	100,00%	100,00%	100,00%	
Portugália-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. ("Portugália")	Lisboa TAP SGPS	100,00%	100,00%	100,00%	
Cateringpor-Catering de Portugal, S.A. ("Cateringpor")	Lisboa TAPGER	51,00%	51,00%	51,00%	
L.F.P.-Lojas Francas de Portugal, S.A. ("LFP")	Lisboa TAPGER	51,00%	51,00%	51,00%	
Megasis-Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A. ("Megasis")	Lisboa TAPGER	100,00%	100,00%	100,00%	
U.C.S.-Cuidados Integrados de Saúde, S.A. ("UCS")	Lisboa TAPGER	100,00%	100,00%	100,00%	
Aeropor, Participações, Lda. ("Aeropor")	Brasil	TAP SGPS	99,00%	99,00%	99,00%
		Portugália	1,00%	1,00%	1,00%
TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. (ex-DEM) ("TAP M&E Brasil")	Brasil	Aeropor	47,64%	47,64%	47,64%
		TAP SGPS	51,00%	51,00%	51,00%
SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A. ("SPdH")	Lisboa	TAP SGPS	43,90%	43,90%	43,90%
		Portugália	6,00%	6,00%	6,00%

## 2. AQUISIÇÃO E ALIENAÇÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS

Em 2014 não existiram aquisições e alienações de participações sociais.

# IV. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

## A. MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

### Composição da mesa da assembleia geral

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Fixada <sup>(1)</sup>	Bruto <sup>(2)</sup>
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente	Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes	640 €	1.280 €
	Vice-Presidente	Dr. António Lorena de Sêves	400 €	800 €
	Secretário	Dr.ª Orlanda do Céu Silva Sampaio Pimenta d'Aguar	330 €	660 €

Legenda: (\*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Valor da Senha de presença fixada; (2) Valor corresponde a uma Assembleia Geral na TAP, SGPS e a uma Assembleia Geral na TAP, S.A.

## B. ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO

### 1. MODELO DE GOVERNO

Em 2006, a TAP adotou o modelo dualista com um Conselho de Administração Executivo, composto por seis membros (um Presidente Executivo e cinco Administradores Executivos), a quem compete a gestão da atividade da sociedade e um Conselho Geral e de Supervisão, composto por sete membros, a quem compete, fundamentalmente, a fiscalização da atividade da Empresa em várias valências, designadamente políticas contabilísticas, emissão de pareceres sobre os documentos de prestação de contas da Empresa e quanto a matérias estratégicas para o Grupo, na observância da lei e dos Estatutos da Sociedade.

Relativamente à composição do Conselho de Administração Executivo, este Órgão (que no final de 2013 era já composto por apenas 5 membros devido a renúncia de um dos seus membros) passou a funcionar desde abril de 2014 com 4 membros, devido à renúncia apresentada pelo Dr. Michael Conolly. Em 2 de dezembro de 2014, o Dr. Luís Rodrigues apresentou renúncia ao cargo, tendo sido nomeada, com efeitos a 3 de dezembro de 2014, a Dr.ª Maria Teresa Silva Lopes para o cargo de Administradora Executiva.

Igualmente, estão em funcionamento duas Comissões Especializadas, nomeadas pelo Conselho Geral e de Supervisão: a Comissão Especializada de Auditoria e a Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário, compostas por três e sete membros, respetivamente. A Comissão Especializada de Auditoria tem como objetivos, entre outros, o apoio ao Conselho de Administração Executivo e ao Conselho Geral e de Supervisão, no que respeita à qualidade e integridade da informação financeira e à qualidade, integridade e eficácia do sistema de controlo interno, prestando, ainda, aconselhamento e assistência ao Conselho Geral e de Supervisão e ao Conselho de Administração Executivo, no âmbito das funções que lhe estão atribuídas, identificando potenciais riscos de carácter financeiro, operacional, e outros. A Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário tem como objetivos, entre outros, assegurar a criação das condições necessárias para o crescimento sustentado da sociedade nas vertentes económica, ambiental e social (*triple bottom line*), através da implementação do código de ética e de boa conduta da sociedade, entre outros instrumentos adequados.

O Órgão de Fiscalização da Sociedade é o Revisor Oficial de Contas eleito, igualmente, em Assembleia Geral.

### 2. REGRAS ESTATUTÁRIAS SOBRE NOMEAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO E DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO

// De acordo com o disposto no número 2. b) do artigo 11.º dos Estatutos da TAP, SGPS, compete à Assembleia Geral “eleger e destituir os membros da mesa da assembleia geral, do conselho de administração executivo e do conselho geral e de supervisão, bem como os respetivos presidentes e vice-presidentes, se os houver, e o revisor oficial de contas ou sociedade de revisor oficial de contas, neste caso sob proposta do Conselho Geral e de Supervisão”.

// De acordo com o disposto no número 3. do artigo 16.º dos Estatutos da TAP, SGPS, relativamente à composição do Conselho de Administração Executivo, “a assembleia geral poderá eleger um vice-presidente, o qual substituirá o presidente do conselho de administração executivo nas suas faltas e impedimentos”.

// Conforme disposto no número 4. do mesmo artigo 16.º, estabelece-se que “faltado definitivamente algum administrador, o conselho geral e de supervisão providenciará a sua substituição, nos termos da alínea f) do número 1. do artigo 23.º”.

// E, conforme disposto no número 5. do mesmo artigo 16.º, “a substituição nos termos referidos no número anterior deverá ser submetida a ratificação na primeira assembleia geral seguinte à substituição, terminando o mandato do novo administrador no termo do mandato para o qual os demais administradores foram eleitos”.

// De acordo com o disposto no número 1. f) do artigo 23.º dos Estatutos, compete ao Conselho Geral e de Supervisão “providenciar, nos termos da lei e sob proposta do conselho de administração executivo, a substituição de membros do conselho de administração executivo, em caso de falta definitiva ou impedimento temporário, enquanto a assembleia geral não proceder a nova eleição”.

### 3. COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO E DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO

#### TAP, SGPS

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação		Mandatos exercidos na sociedade	
			Doc.	Data	Nº	Data da 1ª designação
<b>Conselho de Administração Executivo</b>						
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente Executivo	Eng.º Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Eng.º Luiz Mór	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Dr. Luís Rodrigues <sup>(2)</sup>	Assembleia Geral	02.jun.2009	1	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Manoel Torres	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Dr.ª Maria Teresa Lopes <sup>(3)</sup>	Cooptação	03.dez.2014	1	03.dez.2014
	Administrador Executivo	Dr. Michael Conolly <sup>(1)</sup>	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
<b>Conselho Geral e de Supervisão (CGS)</b>						
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr. Carlos Veiga Anjos	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Professor Doutor João Borges de Assunção	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr. Luís Patrão	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr.ª Maria do Rosário Vítor	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr. Rui Azevedo Silva	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr. Vítor Cabrita Neto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006

Legenda: (\*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Solicitou a renúncia, com efeitos a 31 de março 2014; (2) Solicitou a renúncia, com efeitos a 2 de dezembro 2014; (3) Nomeada com efeitos a 3 de dezembro 2014

Nota: Nos termos do n.º 1. do art.º 16.º dos Estatutos da TAP, SGPS, o Conselho de Administração Executivo é composto por um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 7 (sete) membros.

À data de 31/12/2014, o Conselho de Administração Executivo, nomeado em AG para o mandato 2009-2011 que se mantém em vigor cf. n.º 4. do art.º 391.º do CSC, é composto por 4 membros, aguardando-se decisão do acionista.

Nos termos do n.º 1. do art.º 21.º dos Estatutos da TAP, SGPS, o Conselho Geral e de Supervisão é composto por um número de membros não inferior a 7 (sete).

O Conselho Geral e de Supervisão nomeado em AG, para o mandato 2009-2011 que se mantém em vigor cf. n.º 4. do artigo 391.º do CSC, é composto por 7 membros.

#### TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação		Mandatos exercidos na sociedade	
			Doc.	Data	Nº	Data da 1ª designação
<b>Conselho de Administração Executivo</b>						
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente Executivo	Eng.º Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Eng.º Luiz Mór	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Dr. Luís Rodrigues <sup>(2)</sup>	Assembleia Geral	02.jun.2009	1	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Manoel Torres	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Dr.ª Maria Teresa Lopes <sup>(3)</sup>	Cooptação	03.dez.2014	1	03.dez.2014
	Administrador Executivo	Dr. Michael Conolly <sup>(1)</sup>	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
<b>Conselho Geral e de Supervisão (CGS)</b>						
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr. Carlos Veiga Anjos	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Professor Doutor João Borges de Assunção	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr. Luís Patrão	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr.ª Maria do Rosário Vítor	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr. Rui Azevedo Silva	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Dr. Vítor Cabrita Neto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006

Legenda: (\*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Solicitou a renúncia, com efeitos a 31 de março 2014; (2) Solicitou a renúncia, com efeitos a 2 de dezembro 2014; (3) Nomeada com efeitos a 3 de dezembro 2014

Nota: Nos termos do n.º 1. do art.º 11.º dos Estatutos da TAP, S.A., o Conselho de Administração executivo é composto por 6 (seis) membros.

À data de 31/12/2014, o Conselho de Administração Executivo, nomeado em AG para o mandato 2009-2011 que se mantém em vigor cf. n.º 4. do art.º 391.º do CSC, é composto por 4 membros, aguardando-se decisão do acionista.

Nos termos do n.º 1. do art.º 17.º dos Estatutos da TAP, S.A., o Conselho Geral e de Supervisão é composto por 7 (sete) membros.

O Conselho Geral e de Supervisão nomeado em AG, para o mandato 2009-2011 que se mantém em vigor cf. n.º 4. do artigo 391.º do CSC, é composto por 7 membros.

## 4. MEMBROS EXECUTIVOS E MEMBROS CONSIDERADOS INDEPENDENTES

Nome	Membros Executivos e não Executivos do CAE e membros independentes do CGS à data de 31 dez 2014
<b>Conselho de Administração Executivo (CAE)</b>	
Eng.º Fernando Pinto	Executivo
Eng.º Luiz Mór	Executivo
Eng.º Manoel Torres	Executivo
Dr.ª Maria Teresa Lopes	Executivo
<b>Conselho Geral e de Supervisão (CGS)</b>	
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Independente
Dr. Carlos Veiga Anjos	Independente
Professor Doutor João Borges de Assunção	Independente
Dr. Luís Patrão	Independente
Dr.ª Maria do Rosário Vítor	Independente
Dr. Rui Azevedo Silva	Independente
Dr. Vítor Cabrita Neto	Independente

## 5. ELEMENTOS CURRICULARES RELEVANTES DOS MEMBROS DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO E DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO

### Principais elementos curriculares e atividades profissionais exercidas pelos Membros do Órgão de Governação Conselho Geral e de Supervisão

#### Manuel Pinto Barbosa

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: maio 1944

Nomeado Presidente do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (2004-2006); Presidente do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Presidente das Comissões Especializadas de Auditoria e de Sustentabilidade e Governo Societário (desde 2006).

**Atividade Profissional:** Presidente do Conselho de Administração, Nova Forum (desde 2005) | Administrador Não Executivo, PTII (2002-06) | Membro do Comité de Assesores, Barclays Bank (1996-99) | Administrador Não Executivo, Portucel Industrial (1995-98) | Membro, Conselho Diretivo da Fundação Luso-Americana (1994-2006) | Vice-Presidente, Conselho Económico e Social (1992-93) | Membro, Comissão de Peritos do programa ACE (CEE) (1990) | Membro, Comissão de Peritos da Fundação Tinker (1989) | Membro, Comissão de Peritos do programa SPES (CEE) (1989) | Membro, Comissão encarregada da negociação do Acordo de Defesa Portugal-EUA (1981-84) | Sócio fundador, Associação para o Estudo das Relações Internacionais (1978-83) | Consultor, Associação Industrial Portuguesa (1970-72) | Oficial da Reserva Naval, Armada Portuguesa (1967-69).

**Cargos Universitários:** Membro da Comissão Instaladora, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (FEUNL) | Diretor em exercício, FEUNL | Professor Catedrático, FEUNL | Vice-Reitor, Universidade Nova de Lisboa (UNL) | Reitor, UNL | Vice-Presidente, UNICA, rede de universidades das capitais da Europa | Membro, Comissão Instaladora da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa.

**Outras Atividades:** Docência e investigação científica – Regente de cursos e seminários, de graduação e pós-graduação (nas áreas de Macroeconomia, Teoria e Política Monetária, Comércio e Finanças Internacionais) na UNL e noutras universidades | Coordenador de projetos de investigação aplicada, nos domínios de Relações Externas de Portugal, Mercado de Ativos e Sistemas Financeiros, Estabilização Macroeconómica.

| Licenciatura, Universidade Técnica de Lisboa | Mestrado, Yale University | Doutoramento, Yale University | Agregação, UNL.

#### Carlos Alberto Veiga Anjos

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: setembro 1942

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006), Membro da Comissão Especializada de Auditoria da TAP, SGPS, S.A. (dezembro 2006-junho 09).

**Atividade Profissional:** Presidente do Conselho de Administração, Hidroelétrica de Cahora Bassa, S.A. (1999-2003) | Presidente do Conselho de Administração e Administrador, Siderurgia Nacional, SGPS e Empresas do grupo (1994-99) | Por inêrências de funções, representante de Portugal no Comité Consultivo da CECA–Comunidade Europeia do Carvão e do Aço e no IISI–International Iron and Steel Institute | Administrador–Delegado, SOPONATA–Sociedade Portuguesa de Navios Tanques, S.A.; Administrador, CIVE–Companhia Industrial de Vidros de Embalagem, S.A., em representação do IPE (1992-93) | Administrador–Delegado, Companhia de Celulose do Caima, S.A. | Por inêrências de funções, Presidente, ACEL–Associação Portuguesa dos Produtores de Celulose e representante de Portugal no board da CEPI–Confederation of European Paper Industry (1988-91) | Administrador, EDM–Empresa de Desenvolvimento Mineiro, S.A. (1985-88) | Administrador, Ferrominas, E.P. (1977-85) | Administrador, Diretor Financeiro e Chefe de Serviços, Lusalite–Sociedade Produtora de Fibrocimento, S.A. (1968-77).

| Licenciatura em Finanças pelo ISCEF, Universidade Técnica de Lisboa.

### João Borges de Assunção

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: julho 1962

Nomeado Membro do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (entre setembro 2004 e dezembro 2006) e Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro das Comissões Especializadas de Auditoria e de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

**Atividade Profissional:** Professor, CLSBE, UCP (desde 1993) | Consultor Económico do Presidente da República, Casa Civil do Presidente da República (desde 2006) | Assessor Económico do Primeiro-Ministro de Portugal, Gabinete do Primeiro-Ministro de Portugal (2002-04) | CEO, Fundação Telecel Vodafone (2001-02) | Diretor, CLSBE (na altura FCEE, 1996-2001) | Professor Auxiliar, Columbia University (1990-94) | Chairman, Supervisory Board do Eurocash Sp. z.o.o., Polónia (desde outubro 2004) | Coordenador, Núcleo de Estudos de Conjuntura da Economia Portuguesa, CLSBE da UCP (desde 2005).

**Outras Atividades:** Membro, Conselho de Orientação Estratégica da CLSBE, UCP (desde 2005) | Membro, Conselho Superior da UCP (1996-2001) | Membro, Conselho Científico do Instituto de Formação Bancária (1993-2004) | Advisor, Group on Societal Policy Analysis (GSPA), BEPA, Presidência da Comissão Europeia (2005-09) | Assistente de Investigação e doutorando, UCLA (1986-90) | Membro, Conselho Económico e Social (2003-04) | Colunista Jornal de Negócios (desde 2005) | Atividade de Investigação, docência e interesses profissionais – Estratégia, Marketing, Modelos de Previsão, Pricing, Promoções, Segmentação, Internacionalização, Modelos de Otimização Dinâmica, Tomada de Decisão Individual, Teoria de Jogos, Política Económica, Desenvolvimento e Crescimento Económico.

| Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas pela CLSBE, Universidade Católica Portuguesa | MBA em Gestão pela UNL | Ph.D. (Doutoramento) em Gestão pela Anderson Graduate School of Management, UCLA.

### Luís Manuel dos Santos Silva Patrão

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: dezembro 1954

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

**Atividade Profissional:** Técnico Superior Jurista, Direção Geral do Consumidor (desde 2011) | Presidente, Conselho Diretivo do Turismo Portugal, I.P. (2006-11) | Presidente, Conselho de Administração da Turismo Fundos, SGFII (2009-11) | Vogal, Conselho de Administração da ENATUR–Empresa Nacional de Turismo, S.A. (2006-11) | Chefe de Gabinete do Primeiro Ministro do XVII Governo (2005-06) | Assessor Principal, Chefe de Divisão, Diretor de Serviços, Coordenador da Equipa de Projeto POSI/IC e Gestor dos Projetos Rede Telemática de Informação ao Consumidor e Portal dos Consumidores, Instituto do Consumidor (1986/89 – 2001/04) | Presidente e Administrador Não Executivo, Conselho de Administração da SÍTIOS, Serviços de Informação Turística (2001-04) | Secretário de Estado da Administração Interna do XIV Governo (1999-2000) | Chefe de Gabinete do Primeiro Ministro do XIII Governo (1995-99) | Vice-Presidente e Presidente da Comissão Executiva da DECO–Associação Portuguesa de Defesa do Consumidor (1989-95) | Presidente da Comissão Executiva das Pousadas de Juventude (1984-87) | Diretor de Serviços do

Fundo de Apoio aos Organismos Juvenis (1978/80 – 1983/86).

**Outras Atividades:** Formador convidado da Universidade Católica (Braga e Lisboa) em temas de Turismo (2012-13) | Juiz Árbitro, Centro de Arbitragem do Sector Automóvel (2004) | Chefe de Gabinete e Assessor, Grupo Parlamentar do Partido Socialista (1989/95 – 2004/05) | Deputado à Assembleia da República pelo Círculo Eleitoral de Faro (1999-2001) e pelo Círculo de Lisboa (1981-83) | Membro, Comissões Parlamentares de Defesa Nacional, de Educação e Ciência, de Juventude e de Trabalho.

| Licenciatura em Direito pela Universidade de Coimbra.

### Maria do Rosário Mattos

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: outubro 1960

Nomeada Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

**Atividade Profissional:** Exercício da Advocacia (1985-2015) | Membro, Conselhos de Administração de diversas empresas, designadamente do sector turístico (2002-15) | Administradora, RTP–Radiotelevisão Portuguesa, S.A.; Presidente, Conselho de Administração, EBS 2004; Membro, Conselho Diretivo dos Emmy Awards; Membro, Conselho Diretivo da OTI–Organización de las Televisiones Ibero-Americanas, RTP–Radiotelevisão Portuguesa, S.A. (1998-2002) | Vice-Presidente, Mesa da Assembleia Geral da Auto-Leasing (1994-99) | Administradora, SMP–Semicondutores de Portugal, S.A.; Administradora, Tronitec–Componentes Elétricos, S.A., Companhia Portuguesa Rádio Marconi (1992-95) | Administradora–Delegada e posteriormente Presidente do Conselho de Administração, IRENA, Investimentos e Participações em Recursos Naturais, SGPS, S.A.; Administradora, Argitécnica, S.A.; Gerente, Empresa Águas de S. Lourenço, Lda.; Gerente, Empresa Fonte das Avenças, Lda.; Gerente, Ortes–Ornamental Resources, Lda., Grupo Amorim (1991-97) | Consultora Jurídica de uma grande empresa do sector da construção civil e obras públicas, nas áreas do Direito Comercial e das Sociedades (1991-94) | Assessora Jurídica do Governador de Macau; Membro, Conselho Fiscal, CAM–Companhia do Aeroporto Internacional de Macau, S.A.R.L.; Consultora Jurídica, TDM–Televisão de Macau, E.P., Macau (1987-91) | Membro, Conselho de Administração de várias empresas, nomeadamente, Expandindústria, S.A., Comismar Norte, Lda. e Ecassos, Lda. (1985-87) | Estágio de Advocacia, vocacionado essencialmente para o Direito Comercial, Direito do Trabalho, Direito Civil e Direito Administrativo.

| Licenciatura em Direito pela Universidade Católica Portuguesa (UCP) | Pós-Graduação em Gestão de Empresas pela UCP | Pós-Graduação em Recuperação de Empresas e Falência pela UCP | Pós-Graduação em Direito Comercial pela UCP | A frequentar Licenciatura de Filosofia pela UCP | Curso sobre Feitura de Leis | Curso sobre Delegação de Competências | Idiomas: Inglês, Francês e Espanhol.

### **Rui Manuel de Azevedo Pereira da Silva**

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: junho 1956

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006) e da Comissão Especializada de Auditoria (desde junho 2009).

**Atividade Profissional:** Diretor Executivo, Oceano XXI, *Cluster* do Conhecimento e da Economia do Mar | Vogal da Direção da Fundação Instituto Marques da Silva (funções não executivas) | Vogal do Conselho de Administração, Quaternaire Portugal, S.A. (funções não executivas 2011-14) | Consultor, Conferência das Regiões Periféricas Marítimas da Europa (2007-14) | Consultor, Comissão de Coordenação da Região do Norte (2007-12) | Coordenador, Secretaria de Estado Adjunta e da Administração Local (2001-08) | Diretor, Célula de Prospetiva da Conferência das Regiões Periféricas Marítimas da Europa (1999-2007) | Sócio fundador (1990), Diretor Geral (1991-93); Administrador-Delegado (1994-95); Presidente do Conselho de Administração (1996-99), Quaternaire Portugal, S.A. | Vice-Presidente, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte (1989-91) | Técnico Superior, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte (1981-89).

**Outras Atividades:** Experiência pedagógica – Professor Auxiliar Convidado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (desde 1996) | Membro do Conselho Estratégico da Universidade Lusófona do Porto (desde 2013) | Membro do Conselho Geral do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (desde 2013).

| Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto | Curso de Técnico em Desenvolvimento Cooperativo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo | Curso Geral de Gestão pelo Instituto Superior de Estudos Empresariais da Universidade do Porto (frequência) | Idiomas: Inglês, Francês e Espanhol.

### **Vítor José Cabrita Neto**

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: julho 1943

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

**Atividade Profissional:** Presidente, Conselho de Administração do grupo TEÓFILO FONTAINHAS NETO (Algarve) – sectores agro-industrial, distribuição, imobiliária e turismo | Presidente, Associação Empresarial do Algarve (NERA) | Vice-Presidente, Associação Industrial Portuguesa | Membro, Direção da CIP-CEP (Confederação Empresarial de Portugal) | Ocupou o cargo de Secretário de Estado do Turismo nos XIII e XIV governos constitucionais (1997 e 2002) | Deputado à Assembleia da República.

**Outras Atividades:** Presidente, Comissão Organizadora da Feira Internacional de Turismo de Lisboa (BTL) | Articulista e Conferencista na área de Turismo.

| Formação Superior em Gestão.

### **Principais elementos curriculares e atividades profissionais exercidas pelos Membros do Órgão de Administração Conselho de Administração Executivo**

#### **Fernando Abs da Cruz Souza Pinto**

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: junho 1949

Nomeado Presidente Executivo/CEO, na TAP (outubro 2000-dezembro 2006); Presidente do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2006). Exerce, ainda, funções como Presidente do Conselho de Administração nas seguintes Sociedades do Grupo TAP:

Portugália-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A., TAPGER-Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. e (desde 3 dezembro 2014) igualmente como Presidente do Conselho de Administração nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: MEGASIS-Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A. e U.C.S.-Cuidados Integrados de Saúde, S.A..

#### **Competências de Gestão (desde 3 dezembro 2014) das seguintes áreas:**

Unidade de Negócio TAP Serviços; Responsabilidades ao nível do Grupo TAP: Recursos Humanos, Relações Laborais, Logística, Serviços Jurídicos, Administração e Gestão de Recursos Físicos, Planeamento/Portfólio de Negócios e *Performance*, Auditoria, Tecnologias de Informação (IT).

**Atividade Profissional:** Presidente do Conselho da IATA (junho 2007-junho 2008) | Presidente da AEA- Associação de Companhias Aéreas Europeias (2005) | Diretor Presidente da VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) (1996-2000) | Diretor Presidente (1992-96) e Diretor Técnico (1988-92) da RIO-SUL, Serviços Aéreos Regionais | Chefe do Sub-Departamento de Oficinas e Manutenção (1982-88); Engenheiro residente na Airbus Industries (Toulouse-França) (1981-82); Chefe da Divisão de Motores (1976-81); Engenheiro coordenador do Projeto Banco de Provas de Motores, tendo a responsabilidade de coordenar as diversas fases de projeto e construção de um sistema de ensaio de turbinas na área industrial do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro (1973-76); Estagiário de Engenharia (Oficina de Rodas e Freios) (1972-73) na VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense).

**Outras Atividades:** Piloto Privado | Piloto de Planadores | Piloto Desportivo de Ultraleves.

| Licenciatura em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Como projeto de formatura apresentou um protótipo do primeiro *hovercraft* construído no Brasil, com tecnologia absorvida de Inglaterra, após diversos estágios em fábricas inglesas (Ilha de Wight) | Curso Técnico de Máquinas e Motores (Escola Técnica Federal do Rio de Janeiro) | Curso de Extensão em Administração de Empresas (Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro) | Diversos Cursos Técnicos na área de Aeronáutica | Idiomas: Inglês e Francês.

#### **Luiz da Gama Mór**

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: abril 1952

Nomeado Vice-Presidente Executivo do Transporte Aéreo da TAP Portugal, na TAP, S.A. (outubro 2000-dezembro 2006); Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2006). Exerce, ainda, funções como Presidente do Conselho de Administração nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: CATERINGPOR-Catering de Portugal, S.A. e L.F.P.-Lojas Francas de Portugal, S.A..

#### Competências de Gestão das seguintes áreas:

Unidade de Negócio Transporte Aéreo: *Marketing*, Comunicação e Relações Públicas, Comercial, Carga e Correio e, também (desde 1 abril 2014) Serviço ao Cliente e Fale Connosco.

**Atividade Profissional:** Presidente do Conselho de Administração, Cateringpor (empresa de *catering* de aviação) | Presidente do Conselho de Administração, LFP (empresa de lojas de vendas, em aeroportos e a bordo) | Membro do Conselho de Administração, Groundforce (empresa de *handling* de passageiros e carga) | Vice-Presidente de Vendas e *Marketing*; Diretor Comercial; Diretor de Logística Operacional; Gerente Comercial do RGS; Gerente EVAER–Escola VARIG de Aeronáutica na VARIG, S.A. (março 1990–junho 2000) | Diretor de *Marketing*; Gerente Administrativo e Comercial; Gerente de Manutenção, AEROMOT, S.A. (setembro 1977–fevereiro 1990).

**Outras Atividades:** Experiência pedagógica – Professor de *O Piloto e o Mercado* na Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUC/RS (1995) | Professor de *Estudo dos Problemas do Turismo no Brasil* na Faculdade de Turismo da PUC/RS (1994) | Professor de *Marketing* na Escola de Administração da ULBRA/RS (1989) | Professor de Organização e Métodos na Escola de Administração da ULBRA/RS (1984) | Membro da Comissão que desenvolveu o Curso de Ciências Aeronáuticas PUC/RS | Diretor (Conselheiro) da empresa Pluna Linhas Aéreas Uruguaias, S.A. | Membro do Conselho Diretor da empresa Amadeus Brasil.

| Licenciatura em Engenharia Mecânica pela UFRGS | Pós-graduação em Administração (PPGA/UFRGS) | Frequência dos seguintes cursos de especialização, entre outros: Airline Business (London Business School); PGA–Programa de Gestão Avançada (INSEAD–França).

**Qualificações:** Executivo com 30 anos de experiência nas áreas Operacionais, Vendas, *Marketing* e Administração Superior de Empresas de médio e grande porte de aviação e correlacionadas | Capacidade de diagnóstico de mercado, construção de visão de futuro e estabelecimento de estratégia competitiva em ambiente altamente competitivo | Experiência em *turnaround* de empresas trabalhando em ambiente de muita pressão, inclusive pública | Experiência em gestão de grandes equipas com atuação internacional. Habilidade na coordenação de mudança cultural, em programas motivacionais e de reconhecimento buscando alinhamento com a estratégia | Experiência em *rebranding*, desenvolvimento de produto e fidelização de Clientes | Coordenação de projetos corporativos com empresas de consultoria visando o aumento de eficiência, redução de custos e aumento de receitas.

#### **Luís Manuel da Silva Rodrigues**

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: janeiro 1965

Nomeado Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (junho 2009). Exerce, ainda, funções nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: na empresa TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. como Presidente do Conselho de Administração; na empresa SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A. e (desde 1 abril 2014 a 2 dezembro 2014) na TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. como Administrador Não Executivo; e (desde 1 abril 2014 a 2 dezembro 2014) nas empresas MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A. e U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A. como Presidente do Conselho de Administração.

#### Competências de Gestão das seguintes áreas:

Unidade de Negócio TAP Serviços; Responsabilidades ao nível do Grupo TAP: Finanças, Recursos Humanos, Relações Laborais, Logística, Serviços Jurídicos, Administração e Gestão de Recursos Físicos, Planeamento/Portfólio de Negócios e *Performance*, Auditoria, Tecnologias de Informação (desde 1 abril 2014 a 2 dezembro 2014); Unidade de Negócio Transporte Aéreo: Serviço ao Cliente, Escalas Exteriores e Fale Connosco (até 31 março 2014), Reestruturação e Redução de Custos (até 2 dezembro 2014).

**Atividade Profissional:** Presidente, Fischer Portugal (julho 2008–maio 2009) | Consultor, Confronto d'Ideias, Sociedade Unipessoal (janeiro 2008–maio 2009) | Diretor de *Marketing* Rede Fixa (2006–07); Diretor de *Marketing*, Negócio Empresarial (2003–07), PT Comunicações | Administrador Executivo, *Marketing*, Comercial e Conteúdos, Media Capital Multimédia; Administrador Executivo, Unidivisa, Sociedade Gestora de Cartões de Crédito, Grupo Media Capital (2000–03) | Diretor Coordenador *Marketing*, Relações Públicas, Novas Tecnologias, TVI, Televisão Independente, Grupo Media Capital (1999–2000) | *European Marketing Manager New Initiatives*, Procter & Gamble Europe (1996–97) | *Marketing Manager* (1994–96); *Brand Manager* (1993–94), Procter & Gamble Austria; *Assistant Brand Manager* (1990–93), Procter & Gamble Portugal.

**Outras Atividades:** Membro efetivo da Comissão de Análise e Estudo de Meios da Associação Portuguesa de Anunciantes (1999–2000) | Membro eleito da Direção da Associação Portuguesa de Agências de Publicidade | Eleito Personalidade de *Marketing* do Ano 2007 pela Associação Portuguesa de Profissionais de *Marketing* | Secretário Geral da Harvard Business School (AMP 164) | Formador de Qualidade Total (1995–96) Procter & Gamble Portugal.

| Licenciatura em Economia pela UNL | MBA pela UNL | Advanced Management Program (AMP 164, 2003) pela Harvard Business School, EUA | Air Transport Management Seminar (2011) pela Cranfield University, Inglaterra.

#### **Manoel José Fontes Torres**

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: junho 1947

Nomeado Vice-Presidente Executivo do Transporte Aéreo da TAP Portugal, na TAP, S.A. (outubro 2000–dezembro 2006); Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2006). Exerce, ainda, funções como Administrador Não Executivo na Sociedade do Grupo TAP, Portugalía–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A..

#### Competências de Gestão das seguintes áreas:

Unidade de Negócio Transporte Aéreo: Operações de Voo, Planeamento de Frota, Rede e Planeamento, Controlo Operacional, Relações Internacionais e Alianças, Tecnologias de Informação (até 31 janeiro 2014), *Compliance*, *Safety Management System*, e Planeamento de Emergência.

**Atividade Profissional:** Presidente do Conselho de Administração na White Airways, S.A. | Vice–Presidente Executivo–Planeamento Corporativo e Rede de Linhas, VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio–Grandense) | Membro do Conselho de Administração, PLUNA, S.A. (Uruguai) | Diretor Geral, ITAP–Indústria Técnica de Artefactos Plásticos (embalagens rígidas) | Gerente da Divisão de Produção, TOGA–Indústria de Papéis | Consultor, PLANASA (nas áreas de Planeamento e Sistemas).

**Outras Atividades:** Membro do Management Board da STAR Alliance | Membro do Industry Affairs Committee da IATA.

| Licenciatura em Engenharia Mecânica pela Universidade de São Paulo | Pós-graduação em Administração de Empresas (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) | Frequência dos seguintes cursos de especialização, entre outros: Administração de Empresas (INSEAD-França); Aircraft Fleet Planning-Cranfield College of Aeronautics (Inglaterra); Aircraft System and Performance (The Boeing Commercial Airplane Company-EUA).

**Maria Teresa Silva Lopes**

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: novembro 1962

Nomeada Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2014). Exerce, ainda, funções nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: na empresa TAP-Manutenção e Engenharia Brasil como Vogal do Conselho de Administração e (desde 3 dezembro 2014) na empresa TAPGER-Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. como Administradora Não Executiva.

**Competências de Gestão da seguinte área:**

Responsabilidades ao nível do Grupo TAP: Finanças (desde 3 dezembro 2014).

**Atividade Profissional:** Diretora Geral de Finanças (julho 1999-dezembro 2014) na TAP, S.A., com interregno de alguns meses em 2010 | Diretora Geral Adjunta de Finanças (1997-99) na TAP, S.A. | Diretora de Gestão de Tesouraria (1991-97) na TAP, S.A. | Responsável da área de Estudos do Gabinete de Estudos e Planeamento Financeiro (1991-93) na TAP, S.A. | Economista exercendo funções na Direção Financeira (1986-91) na TAP, S.A., após breve passagem numa empresa de auditoria.

| Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE (Instituto de Ciências do Trabalho e da Empresa) | Idiomas: Português, Inglês e Francês.

**Michael Anthony Conolly**

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: dezembro 1949

Nomeado Vice-Presidente Executivo na TAP, S.A. (outubro 2000-dezembro 2006); Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2006). Exerce, ainda, funções nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: nas empresas Portugalia-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. e TAPGER-Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. como Administrador Não Executivo, e nas empresas MEGASIS-Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A. e U.C.S.-Cuidados Integrados de Saúde, S.A. como Presidente do Conselho de Administração (até 31 março 2014). Desempenho, no Brasil, de funções de suporte às operações do Grupo TAP na América Latina.

**Competências de Gestão das seguintes áreas:** Unidade de Negócio TAP Serviços; Responsabilidades ao nível do Grupo TAP: Finanças, Recursos Humanos, Relações Laborais, Logística, Serviços Jurídicos, Administração e Gestão de Recursos Físicos, Planeamento/Portfolio de Negócios e *Performance*, Auditoria, Tecnologias de Informação (até 31 março 2014).

**Atividade Profissional:** Vice-Presidente Executivo de Finanças, VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) | *Controller* Mundial, Bunge Internacional (grupo agro-industrial com atividades na América do Sul, Central e do Norte, Europa, Oceânia e Ásia) | Presidente, MCS Trading (Empresa brasileira de importação e exportação e de comércio varejista com atividades principais no

Brasil, Estados Unidos da América, Europa e Ásia) | *Controller* para a América Latina, Alcoa (Aluminium Co. Of América, maior produtora mundial de alumínio).

| Licenciatura em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas | Contabilidade (Escola Técnica de Comércio da Fundação Getúlio Vargas) | Diversos cursos de especialização no Brasil e no exterior | Idiomas: Português, Inglês, Espanhol e Francês.

**Qualificações:** 40 anos de atividade profissional nas áreas Financeira, Planeamento Estratégico, Produção e Presidência, nos sectores de Serviço, Industrial, Agro-Industrial, *Trading*, e Aviação Comercial.

**6. DECLARAÇÃO DE CADA UM DOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PARTICIPAÇÕES PATRIMONIAIS QUE DETENHAM NA EMPRESA, ASSIM COMO QUAISQUER RELAÇÕES COM FORNECEDORES, CLIENTES, INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS OU OUTROS PARCEIROS DE NEGÓCIO**

Conforme disposto no artigo 52.º do Decreto-Lei nº 155/2013 de 3 de outubro, os membros do Conselho de Administração Executivo, no início do mandato/ exercício de funções, apresentaram declaração em como não detêm quaisquer participações patrimoniais na Empresa, nem quaisquer relações com os seus fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, suscetíveis de gerar conflitos de interesse.

**7. RELAÇÕES FAMILIARES, PROFISSIONAIS OU COMERCIAIS DOS MEMBROS DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO E DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO**

Nome	Relações familiares, profissionais ou comerciais com acionistas
<b>Conselho de Administração Executivo</b>	
Eng.º Fernando Pinto	Sem relações referenciadas
Eng.º Luiz Mór	Sem relações referenciadas
Dr. Luís Rodrigues	Sem relações referenciadas
Eng.º Manoel Torres	Sem relações referenciadas
Dr.ª Maria Teresa Lopes	Sem relações referenciadas
Dr. Michael Conolly	Sem relações referenciadas
<b>Conselho Geral e de Supervisão</b>	
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Sem relações referenciadas
Dr. Carlos Veiga Anjos	Sem relações referenciadas
Professor Doutor João Borges de Assunção	Sem relações referenciadas
Dr. Luís Patrão	Sem relações referenciadas
Dr.ª Maria do Rosário Vitor	Sem relações referenciadas
Dr. Rui Azevedo Silva	Sem relações referenciadas
Dr. Vítor Cabrita Neto	Sem relações referenciadas



## 8. ORGANOGRAMAS E COMPETÊNCIAS ENTRE OS VÁRIOS ÓRGÃOS SOCIAIS E/OU DEPARTAMENTOS DA SOCIEDADE

Nos termos do disposto no artigo 8.º dos Estatutos do Grupo TAP, são órgãos Sociais da Sociedade, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração Executivo, o Conselho Geral e de Supervisão e o Revisor Oficial de Contas ou a sociedade de revisores oficiais de contas. No âmbito do Conselho Geral e de Supervisão, a Sociedade tem ainda uma comissão de auditoria, uma comissão de sustentabilidade e governo societário, podendo proceder à constituição de outras, nos termos legais e estatutários.

### Competências da Assembleia Geral

A assembleia geral delibera sobre todos os assuntos para os quais a lei e os estatutos do Grupo TAP lhe atribuem competência, bem como, sobre quaisquer outras que não se encontrem abrangidas na esfera de competências de outros órgãos da sociedade.

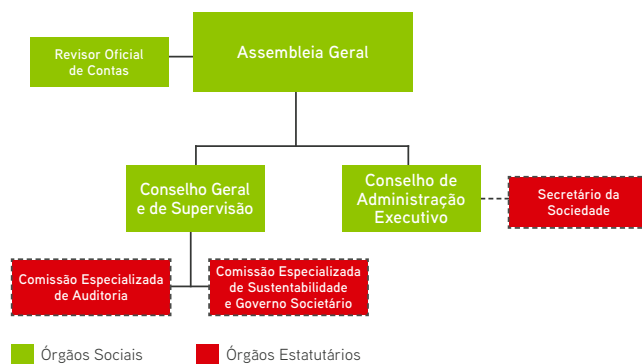
Constituem, nomeadamente, competências da Assembleia Geral as seguintes, nos termos do disposto no artigo 11.º dos Estatutos da TAP, SGPS:

- // Apreciar e deliberar sobre o relatório do conselho de administração executivo, discutir e votar o balanço, as contas e o parecer do revisor oficial de contas e os do conselho geral e de supervisão e da comissão de auditoria, e deliberar sobre a aplicação dos resultados do exercício;
- // Eleger e destituir os membros da mesa da assembleia geral, do conselho de administração executivo e do conselho geral e de supervisão, bem como os respetivos presidentes e vice-presidentes, se os houver, e o revisor oficial de contas ou sociedade de revisor oficial de contas, neste caso sob proposta do Conselho Geral e de Supervisão;
- // Deliberar sobre quaisquer alterações dos estatutos, incluindo aumentos de capital;
- // Definir a política de remunerações dos membros dos órgãos de administração, incluindo os critérios e os parâmetros de avaliação de desempenho para aferição da componente variável da remuneração, no caso dos administradores com funções executivas;
- // Fixar o limite máximo anual de emissão de obrigações ou de outros valores mobiliários;
- // Apreciar o relatório anual da atividade do conselho geral e de supervisão;
- // Decidir sobre propostas de aquisição e alienação de bens móveis e imóveis e de participações sociais que lhe sejam submetidas pelo conselho de administração executivo com parecer do conselho geral e de supervisão, nos termos dos presentes estatutos;
- // Deliberar sobre qualquer outro assunto para que tenha sido convocada.

### Competências do Conselho Geral e de Supervisão

Constituem, nomeadamente, competências Conselho Geral e de Supervisão as seguintes, nos termos do disposto no artigo 23.º dos Estatutos da TAP, SGPS:

- // Vigiar pela observância da lei e do contrato de sociedade;
- // Convocar a assembleia geral, quando entenda conveniente;



- // Representar a sociedade nas relações com os membros do conselho de administração executivo exceto em matérias que competem à assembleia geral;
- // Fiscalizar as atividades do conselho de administração executivo;
- // Acompanhar a atividade do conselho de administração da sociedade e sociedades participadas e prestar a respeito dela aconselhamento e assistência ao conselho de administração executivo, designadamente no que concerne à estratégia, sustentabilidade, consecução de objetivos e cumprimento de normas e princípios aplicáveis;
- // Providenciar, nos termos da lei e sob proposta do conselho de administração executivo, a substituição de membros do conselho de administração executivo, em caso de falta definitiva ou impedimento temporário, enquanto a assembleia geral não proceder a nova eleição;
- // Propor à assembleia geral a nomeação do revisor oficial de contas ou da sociedade de revisores oficiais de contas;
- // Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas ou da sociedade de revisores oficiais de contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais com sociedades em relação de grupo ou de dependência e outras relações com a sociedade;
- // Assegurar a seleção, confirmação e contratação do auditor externo e fiscalizar a sua atividade, bem como zelar por que eventuais prestações de serviços alheios à função de auditoria na TAP, SGPS ou nas empresas participadas não coloquem em causa a independência do auditor;
- // Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da sociedade e proceder ao acompanhamento da atividade do revisor oficial de contas e do auditor externo da sociedade;
- // Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
- // Fiscalizar, acompanhar e avaliar os procedimentos internos relativos a matérias contabilísticas e financeiras e de auditoria, bem como a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes;
- // Verificar, quando o julgar conveniente e pela forma que entenda adequada, a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhes servem de suporte, assim como a situação de quaisquer bens ou valores possuídos pela sociedade a qualquer título;

- // Fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira e dar parecer sobre o relatório de gestão e as contas do exercício;
- // Aprovar o plano estratégico, o plano anual de atividades e o(s) relatório(s) de sustentabilidade e de governo societário da empresa;
- // Acompanhar e apreciar questões relativas ao governo societário, sustentabilidade, códigos internos de avaliação de risco, ética e conduta e respetivo cumprimento e sistemas de avaliação e resolução de conflitos de interesses, nomeadamente o que respeita a relações da sociedade com acionistas;
- // Emitir, por sua iniciativa ou quando lhe seja solicitado pelo presidente do conselho de administração executivo, parecer sobre o voto anual de confiança em administradores, a que se refere o artigo 455.º do Código das Sociedades Comerciais;
- // Submeter à assembleia geral anual um relatório sobre a aplicação da política de remunerações, incluindo a avaliação do desempenho da gestão em função dos critérios e parâmetros que tiverem sido aprovados por aquele órgão;
- // Apresentar ao acionista, sempre que se justifique a redefinição da política remuneratória, proposta fundamentada em análise de *benchmarking*, nacional e internacional, visando a determinação dos níveis adequados de remuneração e da estrutura do pacote remuneratório para os diversos órgãos sociais, bem como a seleção dos indicadores de referência e a sua correspondência com o desempenho dos administradores executivos;
- // Aprovar o respetivo regulamento interno, que incluirá as regras de relacionamento com os demais órgãos sociais, no que não esteja previsto nos presentes estatutos;
- // Nomear os membros da comissão especializada de auditoria e da comissão especializada de sustentabilidade e governo societário ou de outras que delibere fundamentadamente criar, nos termos dos presentes estatutos;
- // Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da sociedade;
- // Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros;
- // Exercer as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei ou pelo contrato de sociedade;
- // Elaborar anualmente um relatório sobre a sua atividade e apresentá-lo à assembleia geral;
- // Compete ainda ao conselho geral e de supervisão emitir os pareceres a que se referem os presentes estatutos ou outros que, nos termos legais, lhe sejam solicitados ou que se justifique produzir;
- // Sendo negativo o parecer do conselho geral e de supervisão nas matérias constantes das alíneas c) e d) do n.º 1. e do n.º 4. do artigo 17.º dos Estatutos, o mesmo conselho pode, nos termos da lei, submeter com carácter de urgência a divergência da deliberação da assembleia geral, devendo a deliberação desta ser tomada pela maioria de dois terços dos votos emitidos, para ser aprovada.

O presidente do conselho geral e de supervisão ou, na sua ausência ou impedimento, um membro delegado por este órgão designado para o efeito, poderá, sempre que o julgue conveniente e sem direito a voto, assistir às reuniões do conselho de administração executivo da sociedade e às das sociedades do Grupo, em relação de domínio, nos termos do disposto no n.º 3. do artigo 22.º dos Estatutos da TAP, SGPS. O presidente do conselho geral e de supervisão deve participar nas reuniões com os acionistas sempre que estas tenham carácter formal e se destinem a apreciar aspetos estratégicos da vida e do futuro da empresa.

### **Competências do Conselho de Administração Executivo**

O Conselho de Administração Executivo é composto por um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 7 (sete) membros, todos eles eleitos pela assembleia geral, que designa, também, de entre estes, o respetivo presidente, o qual dispõe de voto de qualidade.

Constituem, nomeadamente, competências Conselho de Administração Executivo as seguintes, nos termos do disposto no artigo 17.º dos Estatutos da TAP, SGPS:

- // Gerir os negócios sociais e praticar todos os atos e operações relativos ao objeto social que não caibam na competência conferida a outros órgãos da sociedade;
- // Representar a sociedade, em juízo e fora dele, ativa e passivamente, podendo desistir, transigir e confessar em quaisquer pleitos e, bem assim, celebrar convenções de arbitragem;
- // Adquirir por qualquer forma e alienar ou onerar direitos ou bens, móveis ou imóveis, sempre que o respetivo valor unitário não ultrapasse um milhão de euros ou tenha sido obtido parecer favorável do Conselho Geral e de Supervisão;
- // Constituir sociedades e subscrever, adquirir, a título originário ou derivado, onerar e alienar participações sociais, obtido o parecer favorável do Conselho Geral e de Supervisão ou decisão da Assembleia Geral, desde que o respetivo valor exceda 2% do capital social;
- // Deliberar sobre a emissão de obrigações ou outros valores mobiliários, dentro dos limites para tanto anualmente fixados pela assembleia geral, nos termos do disposto na alínea e) do n.º 2. do artigo 8.º;
- // Estabelecer a organização técnico-administrativa da sociedade e as normas de funcionamento interno, designadamente sobre o pessoal e sua remuneração, sem prejuízo do disposto no artigo 23.º;
- // Constituir mandatários com os poderes que julgue convenientes, incluindo os de substabelecer;
- // Designar o secretário da sociedade e o respetivo suplente;
- // Fixar os objetivos e as políticas de gestão da empresa;
- // Elaborar os planos de atividade e os orçamentos anuais, incluindo as componentes de exploração, de investimento e financeiro, bem como promover a participação dos serviços da empresa na elaboração do relatório de sustentabilidade;
- // Preparar o Plano Estratégico da sociedade e suas atualizações;
- // Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas por lei, pelo contrato de sociedade ou pela assembleia geral;

O conselho de administração executivo poderá, dentro dos limites legais, delegar algumas das suas competências em um ou mais dos seus membros, com ou sem a faculdade de subdelegação, sem prejuízo do previsto no n.º 3. do artigo 16.º dos Estatutos da TAP, SGPS.

O conselho de administração executivo deverá comunicar ao conselho geral e de supervisão:

- // Pelo menos uma vez por ano os principais desafios e objetivos de gestão do Grupo, bem como as condicionantes conjunturais e/ou estruturais que os determinam;
  - // Trimestralmente, para análise da próxima reunião do conselho geral e de supervisão, a situação da sociedade e a evolução dos negócios, bem como os aspetos mais relevantes da gestão nos campos económico, financeiro e operacional;
  - // Na época determinada pela lei, o relatório completo da gestão, balanço e contas relativo ao exercício anterior.
- O plano estratégico, o plano de atividades e o orçamento anual da sociedade e a realização pela sociedade ou sociedades participadas pela TAP, SGPS, das operações a seguir indicadas serão sujeitos, para parecer e aprovação, a conhecimento prévio do Conselho Geral e de Supervisão:
- // Aquisições e alienações de bens, direitos ou participações sociais e contratação de financiamentos cujo valor económico seja superior a um milhão de euros, desde que não previstas no plano estratégico, no plano de atividades ou no orçamento anual;
  - // Abertura ou encerramento de estabelecimentos referidos no n.º 3. do artigo 2.º dos Estatutos, que implique extensões ou reduções importantes da atividade;

// Projetos de cisão, fusão ou transformação e de parcerias estratégicas que alterem o quadro de atuação da empresa;

// Alteração dos estatutos da sociedade, incluindo a mudança de sede e aumento de capital, quando sejam da iniciativa do conselho de administração executivo.

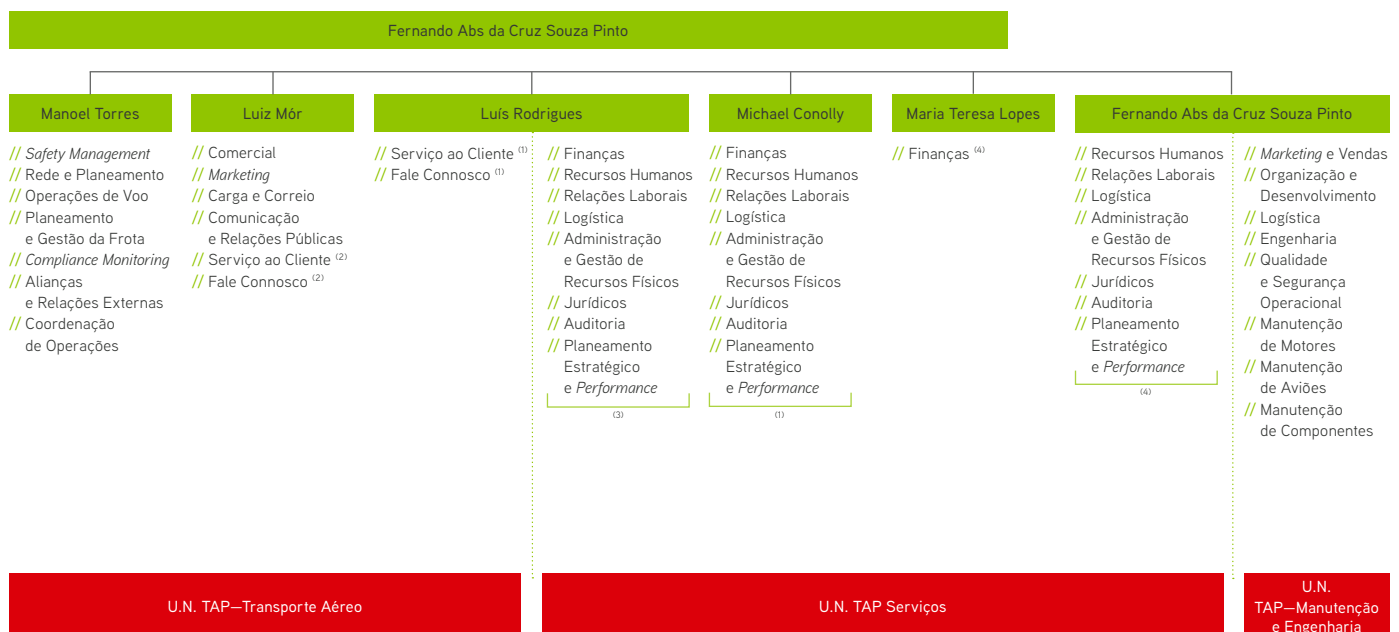
Ainda, nos termos do disposto no artigo 18.º dos Estatutos, ao Presidente do Conselho de Administração Executivo encontram-se atribuídas as seguintes competências:

- // Representar o conselho de administração executivo;
- // Coordenar a atividade do conselho e convocar e presidir às respetivas reuniões;
- // Zelar pela correta execução das deliberações do conselho.

O presidente do conselho de administração executivo assistirá, sem direito a voto, às reuniões do conselho geral e de supervisão, sempre que para tal seja convidado ou o solicite ao presidente do conselho geral e de supervisão, podendo, em caso de impedimento, indicar o seu representante, nos termos e para os efeitos do disposto no número 3. do artigo 18.º dos Estatutos.

Para além de cargos exercidos em simultâneo em outras empresas dentro do Grupo TAP, conforme referido no item IV.B.9. b), até 31 de dezembro de 2014, o Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. estava organizado de acordo com as seguintes áreas de gestão.

### Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A.



Legenda: (1) Até 31 de março 2014; (2) Desde 1 de abril 2014; (3) De 1 de abril a 2 de dezembro de 2014; (4) Desde 3 de dezembro 2014.

Constitui competência do Conselho de Administração Executivo a definição do modelo organizativo e a definição da afetação de funções entre as diferentes Unidades de Negócio. A TAP Serviços tem por missão desenvolver atividade na prestação de serviços de suporte e gestão ao Conselho de Administração Executivo e às restantes Unidades de Negócio e empresas do Grupo TAP, contribuindo para a melhoria da rentabilidade global.

## Competências das direções atualmente existentes na TAP, S.A.

Unidade de Negócio TAP–Transporte Aéreo	Unidade de Negócio TAP–Manutenção e Engenharia	Unidade de Negócio TAP Serviços
<p>// A área de <b>Safety Management</b> tem como principal missão facultar conhecimento especializado de <i>Safety</i> a todos os departamentos operacionais da TAP Portugal, contribuindo para alcançar os objetivos de segurança operacional (na vertente de <i>Safety</i>) definidos pelo <i>Executive Board</i> e atuar como elemento centralizador para os assuntos desta área.</p> <p>// A área de <b>Rede e Planeamento</b> tem como principal missão coordenar e definir a Rede de rotas a explorar pela TAP, os respetivos programas de exploração e controlar a sua execução, assegurando a disponibilidade dos meios necessários e a constante adequação ao mercado por forma a maximizar resultados. Definir a política de <i>pricing</i> e proceder à gestão dos voos por forma a maximizar a Receita das linhas. Participar na elaboração do Plano Estratégico do Transporte Aéreo e coordenar a <i>performance</i> do negócio, bem como produzir informação de gestão.</p> <p>// A área de <b>Operações de Voo</b> tem como principal missão oferecer um serviço de voo de qualidade, com um elevado de padrão de segurança operacional, de acordo com as políticas e diretrizes definidas pela TAP.</p> <p>// A área de <b>Planeamento e Gestão de Frota</b> tem como principal missão definir as políticas de Gestão da Frota TAP/PGA e promover a sua atualização, incluindo as ações relativas à definição, aquisição e/ou aluguer de aeronaves em função da estratégia comercial da companhia e evolução dos mercados, garantindo elevados padrões de segurança, fiabilidade, qualidade e economia.</p> <p>// A área de <b>Compliance Monitoring</b> tem como principal missão garantir que o operador TAP Portugal cumpre com os requisitos legais da Legislação Aeronáutica aplicável e com as melhores práticas da Indústria da Aviação Civil aplicáveis ao Transporte Aéreo.</p> <p>// A área de <b>Alianças e Relações Externas</b> tem como principal missão coordenar e controlar as atividades de cooperação comercial – designadamente no que diz respeito ao relacionamento com empresas congéneres, negociação de acordos comerciais, parcerias e alianças estratégicas –, assim como o relacionamento externo da empresa ao nível institucional (com reguladores e entes oficiais/governamentais de supervisão) e com as associações do setor.</p> <p>// A área <b>Comercial</b> tem como principal missão rentabilizar a atividade de transporte de passageiros através da promoção e venda do produto TAP e da implementação de políticas de promoção e venda ajustadas às realidades de cada mercado/segmento, por forma a maximizar a qualidade do serviço prestado ao cliente e o <i>market share</i> nos diversos mercados.</p> <p>// A área de <b>Marketing</b> tem como principal missão reforçar a orientação para o Cliente, apostando na inovação e qualidade de serviço e criando fatores de diferenciação face à concorrência. Foco na comunicação e relação digital com o Cliente, captando e fidelizando todos os segmentos, com um particular ênfase nos clientes <i>premium</i>.</p> <p>// A área de <b>Carga e Correio</b> tem como missão prestar um serviço confiável de, recolha, transporte e entrega de mercadorias e de encomendas nos aviões TAP e parceiros em tempo útil e adequado às necessidades dos clientes, a preços competitivos, maximizando a margem contributiva do negócio.</p> <p>// A área de <b>Comunicação e Relações Públicas</b> tem como principal missão definir, coordenar e executar as atividades no âmbito da comunicação e relações institucionais do Grupo TAP, definindo e implementando os planos de comunicação internos e externos, de acordo com as orientações estratégicas do Grupo.</p> <p>// A área de <b>Serviço ao Cliente</b> tem como missão assegurar a prestação de serviços de assistência em escala em todos os aeroportos da rede TAP, com padrões de elevada qualidade comercial e operacional, a fim de garantir a satisfação dos Clientes.</p> <p>// A área de <b>Fale Conosco</b> tem como missão facilitar a comunicação entre os Clientes e a TAP, tornando-a mais próxima, rápida, direta e eficaz no que concerne às reclamações, sugestões e pedidos de esclarecimento.</p> <p>// A área de <b>Coordenação de Operações</b> tem como principal missão controlar a operação de Transporte Aéreo no período de intervenção definido (72 horas antes da operação), assegurando a sua execução, fiabilidade e estabilidade definidas no planeamento comercial da TAP, em termos de regularidade e pontualidade, antecipando e minimizando o número de irregularidades e seus impactos, coordenando a estrutura de apoio operacional, equipamentos e recursos humanos afetos e a reformulação da rede quando necessário, de forma a otimizar a operação, contribuindo para salvaguardar a boa imagem do Grupo.</p>	<p>// A área de <b>Marketing e Vendas</b> tem como missão definir os objetivos estratégicos comerciais da U.N. (Portugal e Brasil), coordenando as atividades de venda dos serviços de manutenção e engenharia de aviões, reatores e componentes, implementando a estratégia de <i>marketing</i> e comunicação, impulsionando a prospeção de novas oportunidades de negócio, a definição e negociação de propostas comerciais, acompanhamento da relação comercial e análise do mercado, de modo a cumprir os objetivos de receita, recebimentos e margens estabelecidos no orçamento.</p> <p>// A área de <b>Organização e Desenvolvimento</b> tem como principal missão apoiar a atividade da U.N. (Portugal), bem como assegurar e desenvolver as ligações transversais da U.N. aos serviços corporativos da TAP (TAP Serviços), bem como às restantes empresas do Grupo (Megasis e UCS). Esta área engloba as seguintes sub-áreas: Finanças e Contabilidade, Processos e Melhoria Contínua, Recursos Humanos, Tecnologias de Informação e Equipamentos e Instalações.</p> <p>// A área de <b>Engenharia</b> tem como missão definir a política de manutenção da frota da TAP e de Clientes através da conceção dos programas de manutenção do material de voo, garantir o controlo do processo de continuidade da sua aeronavegabilidade, assegurar a implementação das ações corretivas julgadas necessárias à melhoria da fiabilidade operacional, desenvolver modificações e reparações ao abrigo da certificação DOA e gerir a informação e documentação técnica inerente, de acordo com as normas e procedimentos nacionais e internacionais.</p> <p>// A área da <b>Qualidade e Segurança Operacional</b> tem como principal missão gerir os sistemas da Qualidade, Segurança Operacional e Ambiente da U.N., gerir a continuidade da aeronavegabilidade do operador TAP Portugal, e gerir os negócios de calibrações, ensaios não destrutivos e ensaios físico-químicos, através da definição dos planos, políticas, objetivos e metas, em articulação com as autoridades aeronáuticas e com as organizações de acreditação, respeitando as imposições legais aplicáveis e as orientações estratégicas.</p> <p>// A área de <b>Manutenção de Aviões</b> tem como principal missão gerir e executar a prestação de serviços de Manutenção e Engenharia de Aviões à frota do Grupo TAP e de Clientes, mantendo elevado grau de qualidade, cumprindo os objetivos de prazos, custos e qualidade, sempre respeitando a legislação nacional e internacional como aplicável, de modo a garantir a consecução dos objetivos de produção, contribuindo para a manutenção dos elevados níveis de segurança da indústria aeronáutica, a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens e para a proteção ambiental, por forma a maximizar a satisfação dos seus Clientes e a rentabilidade da Unidade de Negócio.</p> <p>// A área de <b>Manutenção de Motores</b> tem como principal missão gerir e executar a prestação de serviços de inspeção, reparação e <i>overhaul</i> em motores da frota do Grupo TAP e de outras companhias aéreas Clientes, mantendo elevado grau de qualidade, cumprindo os objetivos de prazos, custos e qualidade, sempre respeitando a legislação nacional e internacional como aplicável, de modo a garantir a consecução dos objetivos de produção, contribuindo para a manutenção dos elevados níveis de segurança da indústria aeronáutica, a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens e para a proteção ambiental, por forma a maximizar a satisfação dos seus Clientes e a rentabilidade da Unidade de Negócio.</p> <p>// A área de <b>Manutenção de Componentes</b> tem como principal missão gerir e executar a prestação de serviços de Manutenção de Componentes de avião à frota da TAP e a Clientes externos, mantendo elevado grau de qualidade, cumprindo os objetivos de prazos, disponibilidade de <i>stock</i>, custos e qualidade, sempre respeitando a legislação nacional e internacional como aplicável, de modo a garantir a consecução dos objetivos de produção, contribuindo para a manutenção dos elevados níveis de segurança da indústria aeronáutica, a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens e para a proteção ambiental, por forma a maximizar a satisfação dos seus Clientes e a rentabilidade da Unidade de Negócio.</p> <p>// A área de <b>Logística</b> tem como principal missão definir, negociar, planejar, coordenar e controlar a aquisição, receção, armazenamento, distribuição e disponibilização de material de consumo, componentes rotáveis, produtos, equipamentos, ferramentas e matérias-primas, necessários à atividade de manutenção aeronáutica (manutenção de motores, componentes e aviões), de acordo com os planos de manutenção e política de <i>stocks</i>, de sistemas e componentes, no sentido de garantir ao menor custo a disponibilidade dos produtos, nos padrões de qualidade e segurança nos prazos estabelecidos, tanto para a frota da TAP como para Clientes.</p>	<p>// A área de <b>Finanças</b> tem como principal missão definir um modelo de gestão financeira e contabilística, e adotar procedimentos que garantam a integridade e disponibilidade da informação a toda a organização, bem como o cumprimento das obrigações legais.</p> <p>// A área de <b>Recursos Humanos</b> tem como missão assegurar uma gestão eficaz dos Recursos Humanos do Grupo TAP na Área Laboral, particularmente junto dos Órgãos da Administração do Trabalho, Sindicatos e Comissões de Trabalhadores; assegurar a assessoria jurídico-laboral às Áreas e Empresas do Grupo TAP; assegurar a representação das empresas do Grupo TAP junto dos Tribunais do Trabalho e da ACT, bem como a instrução, incluindo o patrocínio judiciário, de todos os processos, judiciais ou contraordenacionais, em que as empresas do Grupo sejam parte; assegurar o cumprimento das normas legais e convencionais em matéria laboral, elaborando e difundindo regulamentos e diretivas sobre a mesma e assegurar a instrução dos processos de inquérito e disciplinares.</p> <p>// A área de <b>Logística</b> tem como principal missão conduzir o processo de aprovisionamento, disponibilizando bens e serviços a todo o Grupo TAP, com a melhor relação custo-qualidade.</p> <p>// A área de <b>Administração e Gestão dos Recursos Físicos</b> tem como principal missão definir e garantir a prestação de serviços de apoio aos órgãos sociais; assegurar a gestão eficaz das instalações e equipamentos, segurança (<i>security e safety</i>), ambiente, seguros, documentação e serviços de apoio geral, necessários à atividade do Grupo, garantindo a sua rentabilização em conformidade com os requisitos legais e do negócio.</p> <p>// A área de <b>Serviços Jurídicos</b> tem como principal missão assegurar o estudo, o acompanhamento e o patrocínio de questões jurídicas, alinhado com o enquadramento legal e com os princípios orientadores da Organização.</p> <p>// A área de <b>Auditoria</b> tem como principal missão zelar pelo negócio do Grupo através de uma abordagem de auditoria sistemática e disciplinada, procedendo ao planeamento, desenvolvimento e execução de atividades que garantam o bom funcionamento dos sistemas de controlo interno e que promovam a conformidade da gestão e governação do Grupo.</p> <p>// A área de <b>Planeamento Estratégico e Performance</b> tem como principal missão: dar suporte na definição da estratégia e orientação de negócio para o Grupo, participando na elaboração do Planeamento Estratégico; suportar a TAP Serviços, gerindo o relacionamento com os seus Clientes, desenvolvendo o sistema de medição de <i>Performance</i> e do Modelo/Sistema de Custeio, <i>Pricing</i> e Faturação e colaborando, na análise funcional, em projetos de mudança de processos e sistemas.</p>

## 9. FUNCIONAMENTO DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO E DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO

### a) Reuniões dos Órgãos do Governo Societário e grau de assiduidade dos membros

#### TAP, SGPS

Órgãos do Governo Societário	Nº de reuniões	Nº de Presenças								
		PF	LS	OS	FP	MC <sup>(1)</sup>	MT	LM	LR <sup>(2)</sup>	TL <sup>(3)</sup>
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>										
Assembleia Geral	1	1	1	1						
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>		FP	MC <sup>(1)</sup>	MT	LM	LR <sup>(2)</sup>	TL <sup>(3)</sup>			
Conselho de Administração Executivo	23	23	5	21	21	18	2			
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>		PB	BA	VA	LP	RV	RA	CN		
Conselho Geral e de Supervisão	11	11	11	11	10	7	10	10		
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>		PB	BA	VA	LP	RV	RA	CN		
Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	8	8	8	8	8	6	8	8		
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>		PB	BA	RA						
Comissão Especializada de Auditoria	8	8	8	8						

Reuniões realizadas na sede da Empresa.

#### TAP, S.A.

Órgãos do Governo Societário	Nº de reuniões	Nº de Presenças								
		PF	LS	OS	FP	MC <sup>(1)</sup>	MT	LM	LR <sup>(2)</sup>	TL <sup>(3)</sup>
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>										
Assembleia Geral	1	1	1	1						
Deliberação Social Unânime por Escrito (DSUE)	1	-	-	-						
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>		FP	MC <sup>(1)</sup>	MT	LM	LR <sup>(2)</sup>	TL <sup>(3)</sup>			
Conselho de Administração Executivo	26	26	5	24	23	21	4			
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>		PB	BA	VA	LP	RV	RA	CN		
Conselho Geral e de Supervisão	10	10	10	10	10	6	10	10		
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>		PB	BA	VA	LP	RV	RA	CN		
Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	4	4	4	4	4	3	4	4		
<b>Membros <sup>(*)</sup></b>		PB	BA	RA						
Comissão Especializada de Auditoria	10	10	10	10						

Reuniões realizadas na sede da Empresa.

(1) Até 31 de março 2014; (2) Até 2 de dezembro 2014; (3) Desde 3 de dezembro 2014

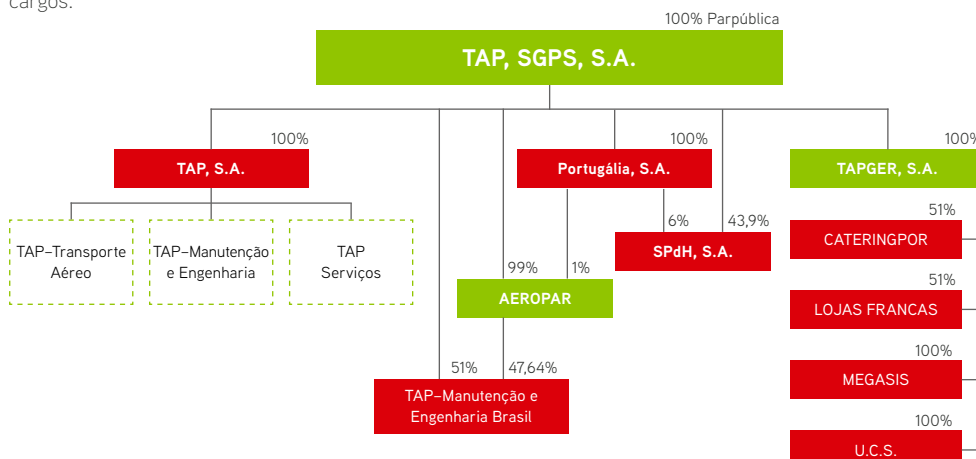
<sup>(\*)</sup> Legenda

Membros da Mesa da Assembleia Geral	
PF	Presidente – Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes
LS	Vice-Presidente – Dr. António Lorena de Sêves
OS	Secretário – Dr.ª Orlanda do Céu S. Sampaio Pimenta d' Aguiar
Membros do Conselho de Administração Executivo	
FP	Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
LM	Eng.º Luiz da Gama Mór
LR	Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues <sup>(2)</sup>
MT	Eng.º Manoel José Fontes Torres
TL	Dr.ª Maria Teresa Silva Lopes <sup>(3)</sup>
MC	Dr. Michael Anthony Conolly <sup>(1)</sup>
Membros do Conselho Geral e de Supervisão	
Membros da Comissão Especializada de Auditoria (apenas os elementos marcados com <sup>(**)</sup> )	
Membros da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	
PB	Professor Doutor Manuel Soares Pinto Barbosa <sup>(**)</sup>
VA	Dr. Carlos Alberto Veiga Anjos
BA	Professor Doutor João Luís Traça Borges de Assunção <sup>(**)</sup>
LP	Dr. Luís Manuel dos Santos Silva Patrão
RV	Dr.ª Maria do Rosário Miranda Andrade Ribeiro Vítor
RA	Dr. Rui Manuel de Azevedo Pereira da Silva <sup>(**)</sup>
CN	Dr. Vítor José Cabrita Neto

### b) Cargos exercidos por membros do Conselho de Administração Executivo e por membros do Conselho Geral e de Supervisão

#### Cargos exercidos por membros do Conselho de Administração Executivo

O Grupo das empresas que se encontravam no perímetro de consolidação da *holding* TAP, no final de 2014, era constituído pela TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. e subsidiárias, de acordo com a organização representada no esquema, desempenhando, neste âmbito, os membros do Conselho de Administração Executivo os seguintes cargos.



31 de dezembro 2014	Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	Eng.º Luiz da Gama Mór	Eng.º Manoel José Fontes Torres	Dr.ª Maria Teresa Lopes
TAP, S.A.	PCA	AE	AE	AE
TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.	PCA	-	-	ANE
Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PGA)	PCA	-	ANE	-
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.	-	-	-	-
TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	-	-	-	ANE
CATERINGPOR–Catering de Portugal, S.A.	-	PCA	-	-
L.F.P.–Lojas Francas de Portugal, S.A.	-	PCA	-	-
U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	PCA	-	-	-
MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.	PCA	-	-	-

**Cargos exercidos em outras empresas fora do  
Grupo TAP**

LIDE, Portugal	-	MGEST	-	-
Confederação do Turismo Português	-	MCD	-	-
Turismo de Lisboa	-	MD	-	-
Conselho Setorial do Turismo Português da CIP	-	VP	-	-
ELO – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Económico e a Cooperação	-	MCG	-	-

PCA – Presidente do Conselho de Administração; AE – Administrador Executivo; ANE – Administrador Não Executivo

MGEST – Membro do Comité de Gestão; MCD – Membro Conselho Diretivo; MD – Membro da Direção; VPCS – Vice-Presidente Conselho Setorial; MCG – Membro Conselho Geral

**Cargos exercidos por membros do Conselho Geral e de Supervisão**

31 de dezembro 2014	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Dr. Carlos Veiga Anjos	Professor Doutor João Borges de Assunção	Dr. Luís Patrão	Dr.ª Maria do Rosário Vítor	Dr. Rui Azevedo Silva	Dr. Vítor Cabrita Neto
Nova Fórum	-	-	-	-	-	-	-
Cimpor	PCFR	-	-	-	-	-	-
Millennium BCP	MCRP	-	-	-	-	-	-
Eurocash, S.A. (Polónia)	-	-	MICCGS	-	-	-	-
Casa Civil da Presidência da República	-	-	C	-	-	-	-
Oceano XXI, Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar	-	-	-	-	-	DE	-
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	-	-	-	-	-	PAC	-
Universidade Lusófona do Porto	-	-	-	-	-	MCC	-
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	-	-	-	-	MCG	-
Instituto Marques da Silva	-	-	-	-	-	VD	-
Estabelecimentos Teófilo Fontalnas Neto, Comércio e Indústria S.A.	-	-	-	-	-	-	PCA
Direção Geral do Consumidor	-	-	-	TSJ	-	-	-
EMEL, S.A.	-	-	-	PAG	-	-	-

PCA – Presidente do Conselho de Administração; PCFR – Presidente Comissão Fixação Remunerações; MCRP – Membro Conselho de Remunerações e Previdência; MICCGS – Membro Independente e  
Chairman do Conselho Geral e de Supervisão; C – Consultor; DE – Diretor Executivo; VD – Vogal da Direção; PAC – Professor Auxiliar Convocado; MCC – Membro do Conselho Consultivo; MCG – Membro  
Conselho Geral; TSJ – Técnico Superior/Jurista; PAG – Presidente da Assembleia Geral

### c) Órgãos da sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos

Nos termos do disposto no artigo 23.º dos Estatutos da TAP, SGPS, constitui competência do Conselho Geral e de Supervisão, submeter à assembleia geral anual um relatório sobre a aplicação da política de remunerações, incluindo a avaliação do desempenho da gestão em função dos critérios e parâmetros que tiverem sido aprovados por aquele órgão.

Nos termos do disposto no artigo 11.º dos Estatutos da TAP, SGPS, constitui competência da Assembleia Geral, definir a política de remunerações dos membros dos órgãos de administração, incluindo os critérios e os parâmetros de avaliação de desempenho para aferição da componente variável da remuneração, no caso dos administradores com funções executivas.

### d) Comissões, composição, competências e síntese das atividades desenvolvidas pelas comissões existentes no órgão de supervisão

*Por deliberação do Conselho Geral e de Supervisão, em reunião de 26 de junho de 2009.*

#### Comissão Especializada de Auditoria

Professor Doutor Manuel Soares Pinto Barbosa  
Professor Doutor João Luís Traça Borges de Assunção  
Dr. Rui Manuel de Azevedo Pereira da Silva

#### Competências

Constituem, nomeadamente, competências da Comissão Especializada de Auditoria as seguintes, nos termos do disposto no artigo 25.º dos Estatutos da TAP, SGPS.

- a) Dar apoio ao conselho geral e de supervisão e ao conselho de administração executivo no respeitante a:
  - aa) Qualidade e integridade da informação financeira constante dos documentos de prestação de contas;
  - bb) Habilitação e independência dos auditores externos, nomeadamente quanto à sua contratação e autorização de outros serviços externos;
  - cc) Discussão com os auditores externos quanto à divulgação de informação, anual e trimestral, financeira ao mercado e com analistas em geral, incluindo as políticas contabilísticas e de apresentação de demonstrações financeiras;
  - dd) Qualidade, integridade e eficácia do sistema de controlo interno;
  - ee) Funções desempenhadas pelos auditores externos e pela Auditoria Interna da sociedade, nomeadamente quanto à sua composição, responsabilidades, orçamento, plano anual de atividades e quanto à nomeação do seu diretor responsável;
  - ff) Cumprimento das disposições legais e regulamentares, recomendações e orientações emitidas pelas entidades competentes;
  - gg) Contratação de pessoas para trabalhar com os auditores externos.
- b) Preparar relatórios, dar apoio na definição de políticas e orientações e na implementação de procedimentos, produzir recomendações e executar medidas que, no âmbito das funções que lhe estão atribuídas, se mostrem necessárias para o seu bom funcionamento;
- c) Reunir, sempre que necessário, mas pelo menos uma vez por trimestre, com o revisor oficial de contas e com o auditor externo, para apreciação da sua atividade e do acompanhamento que lhes cabe fazer da atividade da empresa;
- d) Prestar ao conselho geral e de supervisão e ao conselho de administração executivo, através

de comunicação regular, aconselhamento e/ou assistência no âmbito das funções que lhe estão atribuídas, bem como executar quaisquer outros deveres ou responsabilidades que lhe sejam cometidos;

- e) Identificar potenciais riscos significativos de carácter financeiro, operacional, de segurança, legais e/ou sociais, que possam produzir perdas diretas ou indiretas relevantes, cabendo-lhe, ainda, definir medidas e mecanismos conducentes à redução dos mesmos, as quais deverão ser levadas ao conhecimento do conselho geral e de supervisão e, por seu intermédio, ao conselho de administração executivo, para implementação;
- f) Pronunciar-se sobre o manual de riscos da empresa e respetivas atualizações, sob proposta do conselho de administração executivo, a quem cabe a sua elaboração.

*Por deliberação do Conselho Geral e de Supervisão, em reunião de 26 de junho de 2009.*

#### Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário

Professor Doutor Manuel Soares Pinto Barbosa  
Dr. Carlos Alberto Veiga Anjos  
Professor Doutor João Luís Traça Borges de Assunção  
Dr. Luís Manuel dos Santos Silva Patrão  
Dr.ª Maria do Rosário Miranda Andrade Ribeiro Vítor  
Dr. Rui Manuel de Azevedo Pereira da Silva  
Dr. Vítor José Cabrita Neto

#### Competências

Constituem, nomeadamente, competências da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário as seguintes, nos termos do disposto no artigo 26.º dos Estatutos da TAP, SGPS.

- a) Assegurar que o conselho de administração executivo cria as condições necessárias para o crescimento sustentado da sociedade, nas vertentes económica, ambiental e social (*triple bottom line*);
- b) Supervisionar a estratégia de desenvolvimento sustentado e responsabilidade social bem como a sua correta implementação pelo conselho de administração executivo;
- c) Supervisionar a elaboração e submeter à aprovação do conselho geral e de supervisão os relatórios do governo societário e de sustentabilidade da empresa;
- d) Assegurar a realização, com a frequência mínima anual, do *benchmarking*, nacional e internacional, da política de governo societário da sociedade;
- e) Supervisionar a identificação das reais necessidades de medidas a implementar, garantindo a existência de um correto modelo de governo societário;
- f) Zelar pela correta implementação do modelo de governo societário estabelecido pelo órgão executivo;
- g) Promover a implementação de todas as práticas definidas no modelo de governo societário;
- h) Dar apoio ao órgão de supervisão na definição de conflito de interesses e políticas de conduta de negócios;
- i) Avaliar/controlar a existência de conflito de interesses e a conformidade com o código de conduta de negócios e com outras políticas relevantes;
- j) Identificar e resolver as situações de conflito de interesses, à medida que vão surgindo;
- l) Assegurar a implementação do código de ética e de boa conduta da sociedade.

A síntese das atividades desenvolvidas pela Comissão Especializada de Auditoria e pela Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário consta do Relatório do Conselho Geral e de Supervisão 2014, nos pontos 4., 5. e 6., cujo conteúdo a seguir se transcreve.

“.....

4. Durante o ano de 2014 realizaram-se onze reuniões do CGS. A supervisão da atividade da TAP levada a cabo neste período pelo CGS incidiu sobre o universo das empresas associadas do Grupo, com especial destaque para a TAP, S.A., pela importância que esta empresa assume no conjunto. O escrutínio do CGS foi realizado em estreita articulação com o trabalho das Comissões Especializadas de Auditoria (CEA) e de Sustentabilidade e Governo Societário (CESGS), que assistiram ao Conselho em matérias da sua competência e designadamente na verificação do cumprimento dos estatutos e preceitos legais aplicáveis. Em matérias de política remuneratória e avaliação do desempenho da gestão, o CGS teve a colaboração habitual de um grupo de trabalho *ad-hoc* nomeado para o efeito.
5. A CEA reuniu, em sessão ordinária, oito vezes durante o ano. Além dos membros da CEA, participaram nas reuniões o Administrador responsável pelas matérias financeiras e também, sempre que os assuntos em agenda o justificaram, o Revisor Oficial de Contas, o Auditor Externo e a Diretora da Auditoria Interna. No exercício das suas competências estatutárias, a CEA colocou ênfase na supervisão financeira, dedicando especial atenção à evolução da conta de exploração, da situação de tesouraria e do endividamento. A Administração Executiva manteve a CEA informada da evolução das pendências existentes no repatriamento de saldos da TAP na Venezuela e em Angola, bem como das diligências efetuadas com vista à sua resolução. A CEA analisou as implicações da situação na tesouraria, tendo sido também informada da adoção pela TAP de medidas cautelares no delineamento da sua política comercial, com o objetivo de reduzir a exposição ao risco de liquidez.
6. Nas oito reuniões ordinárias realizadas em 2014, a CESGS acompanhou a evolução do desempenho das diversas unidades de negócio da TAP, na perspetiva do impacto na sustentabilidade do Grupo. Em sessões dedicadas separadamente a cada uma, a CESGS debateu com os administradores responsáveis a evolução da atividade, as linhas de orientação do negócio, bem como as questões mais relevantes que se colocam, nos domínios económico, social e ambiental, ao seu desenvolvimento sustentável. A CESGS acompanhou os trabalhos de preparação do Relatório de Sustentabilidade, relatório que, nos termos estatutários, a Comissão submeteu à aprovação do CGS.

.....”

## C. FISCALIZAÇÃO

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO DE FISCALIZAÇÃO

Ver capítulo IV.D.. Nos termos do disposto no artigo 27.º dos Estatutos da TAP, SGPS, a fiscalização da sociedade compete a um revisor oficial de contas ou a uma sociedade de revisores oficiais de contas, conforme for deliberado pela assembleia geral sob proposta do conselho geral e de supervisão.

### 2. MEMBROS DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO QUE SE CONSIDEREM INDEPENDENTES

Os membros do Conselho Geral e de Supervisão são membros independentes, entendendo-se a independência nos termos do artigo 9.º dos Estatutos da TAP, SGPS.

## D. REVISOR OFICIAL DE CONTAS (ROC)

### 1. ROC, SROC

Em 2 de junho de 2009, em Assembleia Geral da TAP SGPS, foi nomeada Revisor Oficial de Contas (ROC) para o triénio 2009-2011, a sociedade Oliveira Reis & Associados, SROC, representada pelo Dr. José Vieira dos Reis na qualidade de ROC, com o n.º de inscrição na OROC, 359, tendo como suplente o Dr. Fernando Marques de Oliveira, com o n.º de inscrição na OROC, 207, igualmente nomeado na Assembleia Geral da TAP, SGPS de 2 de junho de 2009.

Em 2 de junho de 2009, em Assembleia Geral da TAP, S.A., foi nomeada Revisor Oficial de Contas (ROC) para o triénio 2009-2011, a sociedade Oliveira Reis & Associados, SROC representada pelo Dr. José Vieira dos Reis, na qualidade de ROC, com o n.º de inscrição na OROC, 359. Em cumprimento de disposição legal, e considerando que o Dr. José Vieira dos Reis completou a 5 de dezembro de 2013, sete anos de funções neste cargo, desde a sua nomeação inicial em 5 de dezembro de 2006, a Oliveira Reis & Associados, SROC passou a estar representada a partir de 05 de dezembro de 2013, pelo Dr. Joaquim Oliveira de Jesus, na qualidade de ROC, com o n.º de inscrição na OROC, 1056, conforme carta de 5 de dezembro de 2013, dirigida pela Oliveira, Reis & Associados, SROC ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral da TAP, S.A.. O ROC Suplente é o Dr. Fernando Marques de Oliveira, com o n.º de inscrição na OROC, 207, igualmente nomeado na Assembleia Geral da TAP, S.A. de 2 de junho de 2009.



## 2. LIMITAÇÕES LEGAIS

Em cumprimento do disposto no Decreto-Lei n.º 487/99, de 16 de novembro, com a redação do Decreto-Lei n.º 224/2008, de 20 de novembro, e nos termos do disposto no n.º 2 do art.º 54.º deste último, nas entidades de interesse público (nos termos previstos na alínea l) do art.º 2.º do Decreto-Lei n.º 225/2008, de 20 de novembro), o período máximo de exercício de funções de auditoria pelo sócio responsável pela orientação ou execução direta da revisão legal das contas é de sete anos, a contar da sua designação, podendo vir a ser novamente designado depois de decorrido um período mínimo de dois anos.

### TAP, SGPS, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação Legal da atual Nomeação	Nº de Mandatos exercidos na Sociedade
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis	Assembleia Geral de 2.jun.2009	2

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Fixada <sup>(1) (3)</sup>	Bruto Pago <sup>(2) (4)</sup>
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis	13.800,00 €	15.616,08 €

Legenda: (\*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) valor fixado, antes de reduções remuneratórias; (2) inclui redução salarial por aplicação até 31 de maio 2014, da Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro; de 01 de junho 2014 até 12 de setembro 2014, foram suspensas as reduções salariais, por força do Acórdão n.º 413/2014, de 30 de maio 2014 do Tribunal Constitucional; a partir de 13 de setembro 2014, foi aplicada a redução salarial prevista na Lei 75/2014 de 12 de setembro; (3) acresce IVA à taxa legal em vigor; (4) inclui IVA à taxa legal em vigor

### TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação Legal da atual Nomeação	Nº de Mandatos exercidos na Sociedade
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis (até 4.dez.2013) Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. Joaquim Oliveira de Jesus (a partir de 5.dez.2013)	Assembleia Geral de 2.jun.2009	2

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Fixada <sup>(1) (3)</sup>	Bruto Pago <sup>(2) (4)</sup>
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis (até 4.dez.2013) Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. Joaquim Oliveira de Jesus (a partir de 5.dez.2013)	32.100,00 €	36.324,36 €

Legenda: (\*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) valor fixado, antes de reduções remuneratórias; (2) inclui redução salarial por aplicação até 31 de maio 2014, da Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro; de 01 de junho 2014 até 12 de setembro 2014, foram suspensas as reduções salariais, por força do Acórdão n.º 413/2014, de 30 de maio 2014 do Tribunal Constitucional; a partir de 13 de setembro 2014, foi aplicada a redução salarial prevista na Lei 75/2014 de 12 de setembro; (3) acresce IVA à taxa legal em vigor; (4) inclui IVA à taxa legal em vigor

## E. AUDITOR EXTERNO

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO AUDITOR EXTERNO E SÓCIO ROC QUE O REPRESENTA

Auditor externo – PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., inscrita na lista das Sociedades de Revisores Oficiais de Contas sob o n.º 183 e na C.M.V.M. sob o n.º 9077, exerce funções para o Grupo TAP desde o exercício de 2008, atualmente representada por Dr. José Pereira Alves, desde 2010.

### 2. POLÍTICA E PERIODICIDADE DA ROTAÇÃO DO AUDITOR EXTERNO E DO RESPECTIVO SÓCIO ROC

A PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., inscrita na lista das Sociedades de Revisores Oficiais de Contas sob o n.º 183 e na C.M.V.M. sob o n.º 9077, exerce funções para o Grupo TAP desde o exercício de 2008, representada por Dr. Ricardo Filipe de Frias Pinheiro, R.O.C. até 2009, e atualmente representada por Dr. José Pereira Alves, R.O.C., desde 2010.

A avaliação da *performance* do auditor externo é contínua, efetuada pelo Conselho Geral de Supervisão, que tem a cargo a contratação destes serviços, e pela Comissão Especializada de Auditoria.

### 3. REMUNERAÇÃO ANUAL

Remuneração paga ao Auditor Externo (inclui contas individuais e consolidadas)		
Valor dos serviços de Auditoria	11.000 €	100,0%
Valor dos serviços de consultoria fiscal	0 €	0,0%
Valor de outros serviços que não revisão de contas	0 €	0,0%
<b>Total pago pela empresa ao Auditor Externo</b>	<b>11.000 €</b>	<b>100,0%</b>
Por entidades que integrem o Grupo (TAP, S.A.)		
Valor dos serviços de Auditoria	69.050 €	100,0%
Valor dos serviços de consultoria fiscal	0 €	0,0%
Valor de outros serviços que não revisão de contas	0 €	0,0%
<b>Total pago pelas entidades ao Auditor Externo</b>	<b>69.050 €</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Valor dos honorários envolvidos recebidos pelos trabalhos e percentagem sobre os honorários totais faturados pela empresa ao Auditor Externo.

# V. ORGANIZAÇÃO INTERNA

## A. ESTATUTOS E COMUNICAÇÕES

### 1. ALTERAÇÃO DOS ESTATUTOS DA SOCIEDADE

// Compete à Assembleia Geral deliberar sobre quaisquer alterações dos Estatutos, *cf.* respetivamente, a alínea c) do n.º 2 do art.º 11.º dos Estatutos da TAP, SGPS e a alínea c) do art.º 9.º dos Estatutos da TAP, S.A.;

// Nos termos do artigo 36.º do Decreto-Lei n.º 133/2013 de 3 de outubro:

#### “Alteração dos estatutos

*A alteração dos estatutos de empresas públicas é realizada (...) nos termos do Código das Sociedades Comerciais, consoante se trate de (...) sociedade comercial, devendo os projetos de alteração ser devidamente fundamentados e aprovados pelo titular da função acionista.”*

### 2. COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

No âmbito do *Safety Management System / Data Collation Tool*, foi implementado na Empresa, em 2013, um sistema de *Self Reporting*, que possibilita a comunicação de irregularidades, mediante o preenchimento de um formulário designado *Operational Security Report*, disponível a todos os trabalhadores através da Intranet da Empresa. Através deste sistema, todos os colaboradores têm a possibilidade de reportar irregularidades de que tenham tido conhecimento direta ou indiretamente, e colaborar no *follow up* das medidas corretivas. A implementação deste canal de reporte, sustentado numa política disciplinar não punitiva e de garantia de confidencialidade do autor, cria a confiança necessária, para que todos os colaboradores da Organização se sintam motivados a reportar as questões que entendam poder afetar a Segurança da Empresa (quer ao nível da *safety*, quer de *security*), propiciando a comunicação espontânea de erros e omissões cometidos involuntariamente, e garantindo a avaliação contínua das ocorrências e respetivas causas e fatores determinantes, com vista ao reforço dos níveis de redução do risco e do aumento dos níveis de segurança.

Refira-se, adicionalmente, como meios de comunicação de irregularidades ocorridas na sociedade:

// Comunicação Chefia Direta;

// Comunicação do Responsável da Área;

// Comunicação à Auditoria Interna;

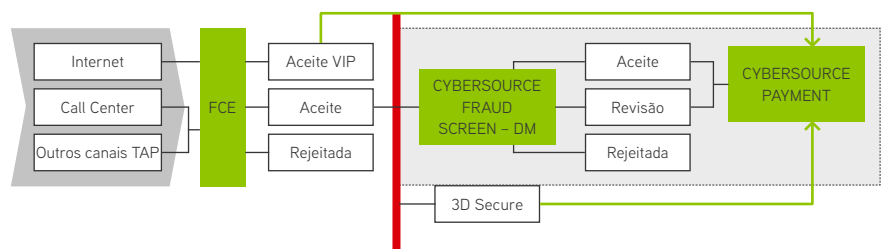
// Comunicação ao Conselho de Administração Executivo e à Comissão de Auditoria (Conselho Geral de Supervisão), competindo a este Órgão, *cf.* a alínea w) do n.º 1 do art.º 23.º dos Estatutos da TAP, SGPS, receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros.

### 3. POLÍTICAS ANTIFRAUDE

O Grupo TAP tem vindo a implementar e a desenvolver um modelo de gestão de risco com enfoque na prevenção e que tem por base as *Três Linhas de Defesa*: (1) o controlo de gestão e o gestor operacional; (2) as diferentes funções de supervisão e de controlo; (3) a avaliação e monitorização desenvolvida pela Auditoria Interna. Cada uma dessas três *linhas* desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de gestão da organização, de acordo com o recomendado pelas *boas práticas* internacionais e pelo IIA (*Institute of Internal Auditors*).

O Código de Ética, enquanto declaração de princípios, ideário e carta de intenções, corporiza um documento em que a Empresa estabelece objetivos de carácter ético e comportamental no negócio com os seus *stakeholders*, isto é, com os fornecedores, trabalhadores e/ou com clientes, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, entre outros. Ainda, de referir: o Regime de Incompatibilidades do Grupo TAP e a Regulamentação da ME (Manutenção e Engenharia) para Vendas de Sucata – Normas Técnicas de Manutenção (NTM 08-23 de 15 de março 2012).

No que respeita aos Planos de Ação para prevenir fraudes externas, a TAP dispõe, desde 2007, de um sistema de Prevenção de Fraude (*FCE – Fraud Control Engine*), composto por um conjunto alargado de indicadores de risco, que habilitam a Empresa a filtrar, em processo sequencial, a informação prestada pelo passageiro adquirente (*cf.* fluxograma descrito na figura), e validar, com rigor, os dados facultados por este à Empresa, relativamente aos pagamentos de passagens aéreas, efetuados através do site [www.flytap.com](http://www.flytap.com) e do *Contact Center*, por via telefónica. Este sistema permite deste modo, manter a integridade do pagamento, com vista à salvaguarda dos interesses da TAP e dos seus clientes.



## B. CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

### 1. SISTEMA DE CONTROLO INTERNO (SCI)

No Grupo TAP, o processo de controlo interno e de gestão de riscos tem vindo a ser devidamente acompanhado pela gestão e articulado com a atuação da Auditoria Interna. A nível de boas práticas, a Empresa tem prosseguido a instituição de um sistema de gestão e controlo do risco operacional que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida, estando para o efeito a desenvolver os normativos adequados ao tratamento do Risco de *Corporate* que se encontra em apreciação.

Tendo como objetivo uma efetiva gestão do risco torna-se crucial o alinhamento da exposição ao risco dentro da organização e da perceção dos riscos a que a Empresa está exposta. Por esta razão, a definição da exposição ao risco da organização e a aprovação de uma política de risco por parte da gestão de topo constituem-se como fatores críticos para a implementação bem-sucedida do processo de gestão do risco.

A clarificação dos papéis e responsabilidades de cada função envolvida no processo de gestão do risco é essencial para assegurar que este seja efetivo. O Conselho de Administração da Empresa tem vindo a definir as orientações para o estabelecimento do perfil de risco da Empresa, aprovando e decidindo a implementação de práticas de gestão de risco e controlos a serem seguidos.

A Auditoria Interna do Grupo TAP organiza-se de acordo com o modelo das 3 Linhas de Defesa: Gestão Operacional; Funções de Gestão de Riscos e Conformidade; Auditoria Interna.

A 1ª e 2ª Linhas de Defesa são responsáveis pelo controlo interno de risco, de acordo com as normas e procedimentos definidos internamente e/ou legislação e regulamentos da envolvente externa.

Compete à 3ª Linha de Defesa identificar eventuais falhas/oportunidades de melhoria nos controlos implementados e emitir recomendações com vista à sua correção/*improvement* de processos e deste modo assessorar o Conselho de Administração na definição, revisão, monitorização e melhoria constante do Sistema de Controlo Interno.

O processo de Gestão de Riscos e *Compliance* assegura a compreensão da natureza e materialidade dos riscos globais, no plano de *Compliance*, assegura o cumprimento das obrigações e deveres a que a Empresa se encontra sujeita, nomeadamente a conformidade com as leis, regulamentos, normas profissionais, códigos de ética e de conduta aplicáveis.

### 2. RESPONSABILIDADE PELA AUDITORIA INTERNA E PELO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

No Grupo TAP a Auditoria Interna tem atuado de forma a perceber e recomendar atuações alinhadas com a política e as iniciativas da organização e os riscos identificados e relacionados. O Plano de Atividades da auditoria deriva de uma avaliação vertical dos riscos absorvendo os contributos dos diferentes interlocutores, desde responsáveis das empresas do Grupo, gestores das Unidades de Negócio e membros do Conselho de Administração, procurando estar alinhada com as expectativas dos *stakeholders*.

A Auditoria interna contribuiu de forma coordenada para os esforços de gestão de riscos, usando os *outputs* da 2ª linha de defesa, fornecendo ideias para o processo geral de gestão de riscos e direcionando adequadamente os seus esforços de processos e procedimentos de Auditoria para as vertentes com níveis de risco mais elevados, contribuindo assim, com a sua atuação para a mitigação dos mesmos.

As comunicações e reuniões com os *stakeholders* e a dependência funcional da Comissão de Auditoria, desempenham um importante papel para o alinhamento dos procedimentos de Auditoria Interna e a pertinência das suas atuações em áreas de risco e importância mais significativa para o *core business* do Grupo

Com o objetivo de salientar as conclusões mais pertinentes para a gestão de topo, os relatórios de Auditoria Interna contêm sumários executivos concisos, vinculados aos riscos de negócio correspondentes, identificando temas e tendências comuns a toda a organização de modo a permitir a mitigação do risco das inconformidades identificadas.

### 3. PRINCIPAIS MEDIDAS ADOTADAS NA POLÍTICA DE RISCO

No Grupo TAP a importância dada a gestão de riscos é cada vez mais relevante. O diálogo constante entre os *stakeholders* e a auditoria é essencial para assegurar esse alinhamento e articulação da atuação da auditoria interna.

A Auditoria Interna do Grupo TAP utiliza a informação veiculada pela primeira e segunda linha de defesa, efetuando avaliações de risco e monitorizações do mesmo. O processo exige comprometimento e dedicação para cobrir as lacunas relacionadas aos pontos de vista dos *stakeholders* e obter alinhamento, mas o resultado é um plano de auditoria que direciona recursos às áreas de maior risco e com maior retorno para a organização.

### 4. RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA E/OU FUNCIONAL



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41

## Modelo de Três Linhas de Defesa

1ª Linha de Defesa: Gestão Operacional

2ª Linha de Defesa: Funções de Gestão de Riscos e Conformidade

3ª Linha de Defesa: Auditoria Interna

## 5. OUTRAS ÁREAS FUNCIONAIS COM COMPETÊNCIAS NO CONTROLO DE RISCOS

O modelo utilizado na Empresa – *Três Linhas de Defesa* –, garante controlos sucessivos e detém capacidade de interação direta com a operação (1ª linha), bem como com os órgãos de gestão (2ª e 3ª linhas).

1ª Linha de Defesa	2ª Linha de Defesa	3ª Linha de Defesa
Responsável pela gestão de Risco	Controle de Risco e Conformidade	Avaliação de Riscos
// gestão operacional	// independência limitada // reporta primariamente à gestão	// auditoria interna // reporta ao órgão de gestão e ao Conselho Geral e de Supervisão // independência de atuação

## 6. PRINCIPAIS TIPOS DE RISCOS



### Risco de natureza económica e financeira

Sistemas e ações de monitorização e controlo de riscos económico-financeiros, acompanhamento dos desenvolvimentos económicos e geopolíticos, designadamente em países com elevada instabilidade social e política, e auditoria interna a procedimentos, contratação e transações.

### Risco operacional (Segurança | Safety)

Modelo de atuação pelo qual a possibilidade de dano, para pessoas e bens é minimizada ou eliminada, através de um processo contínuo de identificação de situações com perigosidade potencial e da gestão do respetivo risco associado.

### Risco de tecnologias de informação

Sistemas de identificação de vulnerabilidades e ameaças utilizados pelas organizações.

### Risco de incêndio-prevenção

Sistema de gestão do Risco de Incêndio, Explosão e Derrames de Produtos Químicos. O sistema integra os Planos de Segurança Internos, a Formação dos Colaboradores, os Manuais de Proteção contra Atmosferas Explosivas (Manuais ATEX), os Exercícios de Simulacro de Emergência (incêndio, derrame de produtos químicos e sismo) para treino dos Colaboradores e Equipas de Apoio à Emergência (Central de Segurança, Vigilantes e Brigada de Incêndios), e um Plano de Auditorias Internas.

### Risco de Manutenção e Engenharia

A gestão de risco na TAP–Manutenção e Engenharia é inerente e está integrada nas responsabilidades definidas no âmbito das certificações aeronáuticas e acreditações detidas [EASA Parte 145 (Organizações de Manutenção); EASA Parte M (Aeronavegabilidade Continuada); NP EN ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestão da Qualidade)], entre outras que são obrigatórias para a garantia da continuidade da sua atividade.

### Risco de saúde e segurança do trabalho

Sistema de gestão de risco apoiado na identificação, avaliação e controlo dos riscos profissionais, com repercussão na saúde e na segurança, que visa melhorar a saúde e a qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade, favorecendo a produtividade, através do envolvimento de toda a Empresa numa Cultura de Prevenção de Riscos.

## 7. PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO, ACOMPANHAMENTO, CONTROLO, GESTÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS

### Modelo utilizado na Empresa – *Três Linhas de Defesa*

**1.ª Linha de Defesa: Gestão Operacional** – A gestão operacional é responsável no Grupo, por manter em funcionamento controlos internos eficazes e por conduzir procedimentos de mitigação de riscos e de eficiente gestão dos mesmos. A gestão operacional identifica, avalia, controla e mitiga os riscos, orientando o desenvolvimento, a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos definidos para a Empresa e respetivas unidades orgânicas. A gestão operacional serve como primeira linha de defesa, pois os controlos, desenvolvidos como sistemas e processos sob sua orientação direta, devem assegurar conformidade com os regulamentos e evitar processos inadequados e eventos inesperados.

**2.ª Linha de Defesa: Funções de Gestão de Riscos e Conformidade** – A gestão estabelece diversas funções de gestão de riscos e conformidade, por forma a desenvolver e/ou monitorizar os controlos da primeira linha de defesa. Como funções de gestão, têm a possibilidade de intervir, diretamente, de modo a modificar e desenvolver o controlo interno e os sistemas de gestão de riscos. As responsabilidades dessas funções variam, relativamente à sua natureza específica, procurando, designadamente:

- // Apoiar as políticas da gestão, definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para implementação;
- // Fornecer estruturas de gestão de riscos;
- // Identificar questões atuais e emergentes;
- // Identificar mudanças ao risco implícito da organização;
- // Auxiliar a gestão a desenvolver processos e controlos para administrar os riscos;
- // Fornecer orientações e formação sobre processos de gestão de riscos;
- // Facilitar e monitorizar a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos, por parte da gestão operacional;
- // Alertar a gestão operacional para questões emergentes e para as mudanças, no cenário regulatório e de riscos;

// Monitorizar a adequação e a eficácia do controlo interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências.

**3.ª Linha de Defesa: Auditoria Interna** – A Auditoria Interna, na sua atuação junto da Administração e dos órgãos de Supervisão (Conselho Geral e de Supervisão e Comissão Especializada de Auditoria), transmite os resultados decorrentes da monitorização dos controlos instalados e da sua eficácia, dos processos de gestão de risco e do ambiente de controlo interno. O âmbito dessa monitorização e acompanhamento é transversal à Empresa como um todo, abrangendo as unidades de negócio, empresas associadas, unidades de operação e diferentes funções, incluindo na sua análise os diferentes processos do negócio, tais como vendas, produção, *marketing*, funções dirigidas para o cliente e operações, assim como funções de suporte – contabilidade de receita e despesas, recursos humanos, compras, folha de pagamento, orçamentos, gestão de infraestruturas e ativos, inventário e tecnologia da informação, entre outros.

## 8. ELEMENTOS DO SCI E DE GESTÃO DE RISCO IMPLEMENTADOS NA SOCIEDADE

Os principais elementos do S.C.I. da Empresa são numa 1ª fase baseados em procedimentos automáticos desenvolvidos pelas diferentes áreas, acompanhados, monitorizados e auditados pela Auditoria Interna, entendendo como:

### Gestão de ações de auditoria

#### Planeamento

O planeamento das ações de auditoria tem por base a definição de uma estratégia de auditoria, considerando:

- // Definição dos objetivos e âmbito da ação de auditoria;
- // Recolha de informação;
- // Consulta do processo de gestão de risco em vigor ou, caso não exista, identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos a auditar;
- // Elaboração dos programas de trabalho específicos à ação de auditoria;
- // Definição do formato do relatório final.

Na documentação do planeamento da ação de auditoria, são estabelecidos os objetivos da auditoria e o âmbito de trabalho.

Os objetivos da auditoria são essencialmente de dois tipos: (1) Auditoria de conformidade (controlo interno, contratos, processos, entre outros); (2) Auditoria às demonstrações/dados financeiros.

Em função do objetivo que se pretende atingir, estabelece-se um programa de trabalho adequado ajustando a natureza e extensão dos testes – controlo ou substantivos –, a efetuar.

O âmbito da auditoria consiste na identificação do(s) processo(s) ou demonstrações/dados financeiros a auditar, bem como o período a analisar.

Posteriormente, procede-se à recolha de informação em que a Auditoria Interna apreende, confirma e amplia todo o conhecimento da Organização e do Sector, nos seus vários aspetos, nomeadamente, através do estudo da documentação apropriada e da avaliação da qualidade dos sistemas de informação e contabilísticos e de controlo interno em vigor. Deve

ser recolhida e analisada informação de base sobre as atividades a auditar de modo a verificar impactos potenciais na auditoria, abrangendo esta informação os seguintes elementos:

- // Políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos e contratos que possam ter um impacto relevante nas operações e relatórios;
- // Informação organizacional, designadamente, o organograma com o nome dos colaboradores e dos quadros superiores, descrição de funções/tarefas e fluxogramas de processos;
- // Atas do Conselho de Administração;
- // Detalhe sobre as modificações recentes na Organização, incluindo modificações aos sistemas;
- // Informação orçamental, resultados operacionais e dados financeiros da atividade a ser auditada;
- // Papéis de trabalho de auditorias anteriores e de terceiros, nomeadamente, Revisão Oficial de Contas, Tribunal de Contas e Inspeção de Finanças, entre outros;
- // Resultados de outras auditorias já executadas;
- // Ficheiros de correspondência para verificação de potenciais factos relevantes de auditoria;
- // Elaboração de *check-list* específicos de avaliação do controlo interno;
- // Avaliação dos pontos-chave de controlo instalados nos diferentes processos e sua eficácia.

## C. REGULAMENTOS E CÓDIGOS

### 1. REGULAMENTOS INTERNOS APLICÁVEIS E REGULAMENTOS EXTERNOS

#### Regulamentos internos a que a Empresa está sujeita

A Empresa continua a aplicar e a atualizar todos os Regulamentos Internos, por forma a conservar os parâmetros de Boas práticas de acordo com os Códigos de Conduta. Os pontos de destaque com relevante importância são os seguintes:

- // *O Código de Ética* – Enquanto declaração de princípios, ideário e carta de intenções, o Código de Ética é um documento em que a Empresa estabelece objetivos de carácter ético e comportamental no negócio com os seus *stakeholders*, isto é, com os fornecedores, trabalhadores e/ou com clientes, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, entre outros. Contém uma declaração de objetivos – a missão da Empresa –, os princípios éticos fundamentais e a concretização daquela missão e destes objetivos em áreas específicas de particular interesse, procurando salvaguardar os princípios da transparência e da independência nos negócios, por parte dos diferentes intervenientes nos mesmos;
- // *O Manual de Compras e Vendas* – Às áreas de compras, enquanto serviços responsáveis pelo processo de aprovisionamento, compete zelar pelo cumprimento da legislação aplicável, bem como das diretivas em vigor na TAP, nos seus respetivos domínios de intervenção. O regulamento prevê as delegações de competência, de modo a dar execução às diferentes responsabilidades na vertente de aquisição no seio da Empresa;

// *As Diretivas Financeiras (Sede e Representações)* –

Com o objetivo de garantir um eficaz controlo interno, no âmbito das atuações da função financeira, tem a Empresa vertido, também em regulamento interno, a atuação e delegação de competências nesta vertente;

// *O Regulamento de Contratualização* – Através do estabelecimento de Acordos de Permuta, a Empresa constituiu um Regulamento para o estabelecimento de contratos pelos quais as partes se obrigam a trocar serviços entre si. São suscetíveis de troca todos os serviços que puderem ser transacionados, avaliando com critério as situações de bens diferentes em utilidade e/ou valor;

// *O Plano Anticorrupção e Infrações Conexas* – Com uma ênfase especial no Regulamento de Incompatibilidades e Conflitos de Interesses;

// *O Manual de Segurança (Security)* – De modo a garantir elevados padrões de segurança na sua operação, e prosseguir as melhores práticas e procedimentos da Indústria, a Empresa procede à permanente monitorização e constante revisão do seu Manual de Segurança (*Security*), onde estão definidas as normas, regras e procedimentos de segurança em matéria *security* que garantem a aplicação dos normativos nacionais e internacionais. Este Manual é aprovado pelo Instituto Nacional de Aviação Civil, para aplicação em território nacional e em todos os destinos operados pela Empresa.

A Auditoria Interna, enquanto atividade sujeita aos normativos internacionais que regem a profissão, cumpre com os *standards* do IIA (*Institute of Internal Auditors*), no que respeita às Normas de Atributo recomendáveis:

// Norma 1000 – Propósito, Autoridade e Responsabilidade

// Norma 1100 – Independência e Objetividade

// Norma 1200 – Proficiência e Zelo Profissional

// Norma 1300 – Garantia de Qualidade e Programas de Melhoria

De igual modo, em articulação com o IPAI (Instituto Português de Auditores Internos), promove o *benchmarking* das melhores práticas da profissão e estimula a formação e atualização dos conhecimentos dos seus profissionais.

### Regulamentação externa

Na perspetiva da regulamentação externa, a atividade da Empresa desenvolve-se mediante um enquadramento definido por entidades reguladoras as quais dispõem dos poderes para fazer cumprir normas, sancionar práticas anti-concorrenciais e infrações e para corrigir determinados comportamentos. As suas funções são desempenhadas por entidades independentes dos Governos ou, pelo menos, com algum grau de liberdade em relação à administração de que direta ou indiretamente depende. De referir como entidades que regulam os Mercados e as Relações Comerciais no Sector da Aviação Civil Comercial:

// *Autoridade da Concorrência* – Tem como missão principal velar pelo cumprimento da legislação de defesa da concorrência, fomentar a adoção de práticas que promovam a concorrência e contribuir para a disseminação de uma cultura e de uma política de concorrência (Ministério da Economia e Inovação);

// *Comissão Europeia* – A Comissão Europeia, instituição executiva por excelência no quadro da UE, dispõe do direito de propor legislação

e assegura que as políticas da UE sejam adequadamente aplicadas;

// *EASA (Agência Europeia para a Segurança da Aviação)* – A sua missão consiste em promover as mais elevadas normas comuns de segurança e proteção ambiental no sector da aviação civil;

// *ECAC (European Civil Aviation Conference)* – É uma Organização intergovernamental, cujo objetivo é promover o desenvolvimento sustentado, seguro e eficiente do sistema de transporte aéreo europeu. Funciona em estreita ligação com a ICAO e em ativa cooperação com as outras instituições da União Europeia;

// *ICAO (International Civil Aviation Organization)* – É uma Instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil;

// *INAC (Instituto Nacional de Aviação Civil, I. P.)* – Tem por missão regular e fiscalizar o sector da aviação civil e supervisionar e regulamentar as atividades nesta área desenvolvidas (Ministério das Obras Públicas, Transportes e Telecomunicações);

// *Outras Autoridades Nacionais de Aviação Civil (comunitárias e de países terceiros)* – Têm por missão, à semelhança da autoridade aeronáutica portuguesa, efetuar a regulação e fiscalização do sector da aviação civil.

## 2. CÓDIGO DE ÉTICA

A Empresa alinha a sua prática no cumprimento do seu Código de Ética e na assunção da sua cultura de valores. Esta está contida em toda a regulamentação interna e instrumentos reguladores das relações externas, que se dirijam às relações com clientes, fornecedores e demais titulares de interesses legítimos, a fim de garantir a salvaguarda da equidade e transparência de todos os processos. A sua atualização e adaptação às novas exigências e práticas, pressupõe a constante revisão dos princípios inscritos no Código de Ética. Assim, sendo este um processo dinâmico, adequou-se o texto do Código de Ética do Grupo TAP a uma realidade muito relevante, no relacionamento interno e externo, que é a utilização da internet e redes sociais pelos trabalhadores do Grupo. Foi, assim, incluído no Código de Ética um novo Capítulo (Capítulo IV), que define os princípios gerais para uma correta utilização destes meios, responsabilizando e, simultaneamente, estimulando o potencial de crescimento dos mesmos, mas de forma responsável e rigorosa. Também, no cumprimento dos princípios preceituados pelo Código de Ética, destaca-se o apoio e estímulo da Empresa, junto dos trabalhadores e da Comunidade em geral, dos valores sócio-ambientais, da conciliação família/trabalho, da transparência e respeito pelas regras que pautam as boas práticas comerciais, bem como nas de relação com *shareholders* e *stakeholders*.

Procedeu-se à revisão e atualização do Manual de Compras e Vendas de acordo com as novas exigências regulamentares externas e organização interna. Deste modo prosseguiu-se o objetivo da adoção das melhores práticas, através da transparência e uniformidade de critérios, através da eficiência e racionalização de meios, respeitando em todas as fases dos processos o cumprimento de critérios ético-profissionais exigentes, procurando o estabelecimento de uma relação sólida e de confiança com os agentes externos e a promoção da identidade da TAP.

O Código de Ética está disponível para consulta no site oficial da TAP [www.flytap.com](http://www.flytap.com) e na Intranet da Empresa, sendo, desta forma, efetuada, amplamente, a sua divulgação junto do público, colaboradores, clientes e fornecedores.

### 3. PREVENÇÃO DE FRAUDES INTERNAS E EXTERNAS

A Empresa mantém uma preocupação para com a atuação dos seus colaboradores, regulamentando o que considera ser as práticas adequadas e procedendo à sua divulgação, sendo mantida a divulgação de um Código de Ética no sítio da intranet da Empresa. No âmbito do seu Plano de Auditorias, a Auditoria Interna verifica a conformidade com os Regulamentos e Normas Internas e externas aplicáveis. A regulamentação enunciada, determinante nas atuações diárias, representa uma referência na realização de Auditorias de Conformidade, como procedimentos preventivos à prática de atuações inconformes e/ou fraudes. Sempre que essas práticas são detetadas, seguem os trâmites definidos superiormente, com a instauração de procedimentos de inquérito e eventual procedimento disciplinar e caso seja aplicável os Órgãos Competentes – Comissão de Auditoria e Conselho de Administração Executivo –, determinam a sua comunicação aos Organismos externos de investigação competentes na matéria apurada.

### D. DEVERES ESPECIAIS DE INFORMAÇÃO

A Lei nº 91/2001 – Lei de Enquadramento Orçamental (LEO), define o universo das entidades que integram o Orçamento do Estado.

A partir de 2015, ao abrigo do Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais, a TAP SGPS, S.A. é considerada uma Entidade Pública Reclassificada (EPR) e consta nas últimas contas sectoriais publicadas pela autoridade estatística nacional (INE).

As EPR são equiparadas a Serviços e Fundos Autónomos (SFA), de acordo com a LEO, sendo integradas no universo do Orçamento do Estado, no ministério da tutela. Esta integração teve consequências, nomeadamente, ao nível da preparação do OE/2015 e obrigações de reporte de informação à Direcção-Geral do Orçamento (DGO). Estas obrigações tiveram início com a publicação na página da DGO ([www.dgo.pt](http://www.dgo.pt)) da Circular nº 1376 – Instruções para preparação do orçamento do estado para 2015.

Em 2014 em cumprimento desta Circular, o Conselho Geral e de Supervisão, emite um parecer positivo sobre o Projeto de Orçamento para 2015 da TAP SGPS, S.A. que incluía a seguinte documentação entregue à DGO: Orçamento de despesa e de receita, Memória justificativa do OE/2015, Demonstração da Posição Financeira, Demonstração dos Resultados e Balancete Analítico Previsional para 2015 e respetiva Declaração de Conformidade (Anexo XI da Circular 1376 da DGO). Em 2015, os deveres especiais de informação são os que irão constar em Circular para a execução orçamental de 2015, ainda não publicada até ao momento e seguindo para já os constantes na Circular nº 1375 – Instruções complementares ao Decreto-Lei de Execução Orçamental do ano anterior da DGO.

### E. SÍTIO DE INTERNET

A seguinte informação pode ser obtida através da consulta do website do Grupo TAP [www.flytap.com](http://www.flytap.com):

a) Sede e demais elementos mencionados no artigo 171.º do CSC (<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/companhia/informacao-institucional>);

b) Estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões (<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/companhia/informacao-institucional/estatutos>);

c) Identificação dos titulares dos órgãos sociais e outros órgãos estatutários e respetivos elementos curriculares, bem como as respetivas remunerações auferidas no ano de 2014 (<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/companhia/informacao-institucional/orgaos-sociais>) (<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/companhia/informacao-institucional/remuneracoes>);

d) Documentos de prestação de contas anuais, referentes aos últimos cinco anos (<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-aneais>);

e) Obrigações de serviço público a que a empresa está sujeita e os termos contratuais da prestação de serviço público (<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-aneais>);

f) Modelo de financiamento subjacente e os apoios financeiros recebidos do Estado nos últimos três exercícios público (<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-aneais>).

### F. PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO OU DE INTERESSE GERAL

#### 1. CONTRATO CELEBRADO COM A ENTIDADE PÚBLICA

A prestação pela TAP das obrigações de serviço público legalmente fixadas pelo Estado e refletidas na *Comunicação da Comissão 2010/C 283/06*, é formalizada mediante a apresentação – pela TAP ao INAC (Instituto Nacional da Aviação Civil) –, de uma proposta contendo o programa de exploração anual das rotas em conformidade com as obrigações fixadas, e da aprovação da referida proposta pela INAC. Os custos de exploração resultantes da prestação das referidas obrigações de serviço público pela TAP, são compensados através da atribuição de indemnizações compensatórias cujas dotações são contempladas no Orçamento do Estado para o ano em causa.

#### 2. PROPOSTAS DE CONTRATUALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO

A TAP, quer enquanto operadora de serviços oferecidos no âmbito das Obrigações de Serviço Público ou mera comercializadora dos mesmos, compromete-se a respeitar em permanência os regulamentos e normas pertinentes em vigor, que estipulem as referidas Obrigações como é o caso da *Comunicação da Comissão 2010/C 283/06*. Comunicação esta, publicada no website da TAP (<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-aneais>).



## VI. REMUNERAÇÕES

### A. COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO

#### 1. ÓRGÃO COMPETENTE PARA FIXAR REMUNERAÇÃO

As remunerações dos Órgãos Sociais da TAP são fixadas pela Assembleia Geral (cf. artigo 11.º dos Estatutos da TAP, SGPS).

Os membros do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão são remunerados, exclusivamente, pelas funções exercidas na TAP, S.A., não auferindo qualquer remuneração pelas funções exercidas na TAP, SGPS ou em qualquer outra Empresa do Grupo TAP.

As remunerações auferidas foram fixadas para o triénio 2006-2008, na Ata n.º 1/2007 da Comissão de Vencimentos da TAP, S.A.. Em 29 de julho 2009, o acionista Único Parpública emitiu Deliberação Social Unânime por Escrito, em que é determinado que "(...) para o triénio 2009-2011 não haverá alteração do estatuto remuneratório(...)".

O estatuto remuneratório definido sofreu as reduções decorrentes da aplicação da Lei n.º 12-A/2010 de 30 de junho, da Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro e da Lei 75/2014 de 12 de setembro.

#### 2. PREVENÇÃO DA EXISTÊNCIA DE CONFLITOS DE INTERESSES

Os membros dos Órgãos Sociais estão comprometidos com os princípios definidos nos Estatutos (art.ºs 9.º e 10.º) da TAP, SGPS, no Código de Ética e no Manual de Compras e Vendas do Grupo TAP, prosseguindo assim valores de independência, equidade e transparência. Os instrumentos supramencionados garantem os valores consagrados no Estatuto do Gestor Público, nomeadamente nos artigos 36.º e 37.º do Decreto-Lei n.º 71/2007 de 27 de março, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 8/2012 de 18 de janeiro. A existência de um modelo dualista de governo societário, em que os membros do Conselho Geral e de Supervisão são membros independentes, nos termos do artigo 9.º dos Estatutos da sociedade, contribui também para a prevenção da existência de conflitos de interesses, estando enquadradas igualmente nas competências deste Órgão (cf. Previsto no artigo 23.º dos Estatutos), funções de vigilância, acompanhamento e fiscalização, no cumprimento da lei e do contrato de sociedade.

### B. ESTRUTURA DAS REMUNERAÇÕES

Conforme indicado no ponto VI. A. acima, o estatuto remuneratório, bem como as remunerações auferidas pelos membros dos Órgãos Sociais da TAP foram fixados para o triénio 2006-2008, na Ata n.º 1/2007 da Comissão de Vencimentos da TAP, S.A., tendo em 29 de julho 2009, o acionista Único Parpública emitido Deliberação Social Unânime por Escrito, em que é determinado que "(...) para o triénio 2009-2011 não haverá alteração do estatuto remuneratório(...)".

Assim, o estatuto remuneratório auferido durante o ano de 2014 pelos Órgãos Sociais da TAP, ao qual foram aplicadas as alterações constantes da Lei n.º 12-A/2010 de 30 de junho, da Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro e da Lei 75/2014 de 12 de setembro, está divulgado no ponto VI. C. do presente Relatório, bem como no website da TAP (<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/companhia/informacao-institucional/remuneracoes>).

## C. DIVULGAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES

### Mesa da Assembleia Geral

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Fixada <sup>(1)</sup>	Bruto <sup>(2)</sup>
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente da Mesa	Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes	640 €	1.280 €
	Vice-Presidente	Dr. António Lorena de Sêves	400 €	800 €
	Secretário	Dr.ª Orlanda do Céu Silva Sampaio Pimenta d'Aguiar	330 €	660 €

Legenda: (\*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Valor da Senha de presença fixada; (2) Valor corresponde a uma Assembleia Geral na TAP, SGPS e a uma Assembleia Geral na TAP, S.A.

### Conselho Geral e de Supervisão

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Doc.	Data
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Carlos Veiga Anjos	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Professor Doutor João Borges de Assunção	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Luís Patrão	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr.ª Maria do Rosário Vítor	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Rui Azevedo Silva	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Vítor Cabrita Neto	Assembleia Geral	02.jun.2009

Legenda: (\*) cf. n.º 4 do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais

Nome	Remuneração Anual <sup>(**)</sup>						
	Variável	Fixa <sup>(*)</sup>	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução (Lei OE)	Redução Lei 75/2014	Bruta após Reduções
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	n.a.	126.000,00 €	-	3.815,00 €	5.740,63 €	3.526,30 €	112.918,07 €
Dr. Carlos Veiga Anjos	n.a.	98.000,00 €	-	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Professor Doutor João Borges de Assunção	n.a.	98.000,00 €	-	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Dr. Luís Patrão	n.a.	98.000,00 €	-	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Dr.ª Maria do Rosário Vítor	n.a.	98.000,00 €	-	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Dr. Rui Azevedo Silva	n.a.	98.000,00 €	-	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €
Dr. Vítor Cabrita Neto	n.a.	98.000,00 €	-	2.975,00 €	4.464,93 €	2.734,89 €	87.825,18 €

Legenda: (\*) Apenas remuneração, não havendo lugar a despesas de representação; (\*\*) Inclui remuneração complementar por participação efetiva nas Comissões Especializadas de Auditoria, e de Sustentabilidade e Governo Societário

Nome	Subsídio Refeição	Benefícios Sociais				
		Regime de Proteção Social		Seguro de Saúde	Seguro de Vida	Seguro de Acidentes Pessoais
		Identificar	Valor			
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	n.a.	Segurança Social	12.420,98 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Carlos Veiga Anjos	n.a.	(*)	-	n.a.	n.a.	n.a.
Professor Doutor João Borges de Assunção	n.a.	Segurança Social	9.660,77 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Luís Patrão	n.a.	Segurança Social	9.660,77 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr.ª Maria do Rosário Vítor	n.a.	Caixa de Previdência dos Advogados e Solicitadores		n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Rui Azevedo Silva	n.a.	Segurança Social	9.660,77 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Vítor Cabrita Neto	n.a.	Segurança Social	9.660,77 €	n.a.	n.a.	n.a.

Legenda: (\*) Reformado

## Conselho de Administração

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Doc.	Data
2009-2011 <sup>(*)</sup>	Presidente Executivo	Eng.º Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Luiz Mór	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Dr. Luís Rodrigues <sup>(2)</sup>	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Manoel Torres	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Dr.ª Maria Teresa Lopes <sup>(3)</sup>	<sup>(3)</sup>	03.dez.2014
	Administrador Executivo	Dr. Michael Conolly <sup>(1)</sup>	Assembleia Geral	02.jun.2009

Legenda: (\*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Solicitou a renúncia, com efeitos a 31 de março 2014; (2) Solicitou a renúncia, com efeitos a 2 de dezembro 2014; (3) Nomeada com efeitos a 3 de dezembro 2014, nos termos da alínea f) do número 1. do artigo 23.º dos Estatutos da TAP, SGPS

Nome	EGP				OPRLO	
	Fixado [S/N]	Classificação [A/B/C]	Vencimento Valor (mensal)	Despesas Representação Valor (mensal)	Identificar Entidade [identifica/n.a.]	Pagadora [O/D]
Eng.º Fernando Pinto	S	Excecionada <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Eng.º Luiz Mór	S	Excecionada <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Dr. Luís Rodrigues	S	Excecionada <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Eng.º Manoel Torres	S	Excecionada <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Dr.ª Maria Teresa Lopes	S	Excecionada <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Dr. Michael Conolly	S	Excecionada <sup>(1)</sup>	-	-	-	-

Legenda: (1) Nos termos da RCM n.º 36/2012 de 15 de março de 2012

Nota: EGP - Estatuto do Gestor público; OPRLO - Opção pela Remuneração do Lugar de Origem; O/D: Origem/Destino

Nome	Remuneração Anual						
	Variável	Fixa (*)	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução (Lei OE)	Redução Lei 75/2014	Bruta após Reduções
Eng.º Fernando Pinto	-	420.000,00 €	-	16.500,00 €	17.635,38 €	9.470,95 €	376.393,67 €
Eng.º Luiz Mór	-	280.000,00 €	-	11.000,00 €	11.756,95 €	6.313,97 €	250.929,08 €
Dr. Luís Rodrigues	-	299.398,91 €	-	11.970,00 €	11.756,95 €	8.156,84 €	267.515,12 €
Eng.º Manoel Torres	-	280.000,00 €	-	11.000,00 €	11.756,95 €	6.313,97 €	250.929,08 €
Dr.ª Maria Teresa Lopes	-	30.698,54 €	-	1.535,00 €	0,00 €	2.909,33 €	26.254,21 €
Dr. Michael Conolly	-	64.931,51 €	-	9.318,13 €	1.330,65 €	0,00 €	54.282,73 €

Legenda: (\*) Apenas remuneração, não havendo lugar a despesas de representação

Nome	Subsídio Refeição	Benefícios Sociais					Outros	
		Regime de Proteção Social		Seguro de Saúde	Seguro de Vida	Seguro de Acidentes Pessoais	Identificar	Valor
		Identificar	Valor					
Eng.º Fernando Pinto	1.099,80 €	Segurança Social	50.816,40 €	1.037,91 €	20.236,00 €	1.096,00 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Eng.º Luiz Mór	987,48 €	Segurança Social	37.093,35 €	1.037,91 €	15.243,00 €	1.096,00 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Dr. Luís Rodrigues	1.043,64 €	Segurança Social	29.536,48 €	1.037,91 €	4.709,00 €	1.096,00 €	Na cessação de mandato - valor ilíquido	75.000,00 €
Eng.º Manoel Torres	1.057,68 €	Segurança Social	37.014,21 €	1.037,91 €	30.567,00 €	1.096,00 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Dr.ª Maria Teresa Lopes	88,92 €	Segurança Social	2.950,92 €	1.037,91 €	0,00 €	0,00 €	-	-
Dr. Michael Conolly	219,96 €	Segurança Social	8.320,10 €	1.037,91 €	13.306,00 €	360,00 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	21.301,44 €

Nome	Gastos com Comunicações Móveis		
	Plafond anual definido	Valor Anual	Observações
Eng.º Fernando Pinto	9.000,00 €	6.006,30 €	inclui gastos com internet
Eng.º Luiz Mór	9.000,00 €	8.387,47 €	
Dr. Luís Rodrigues	9.000,00 €	4.891,35 €	
Eng.º Manoel Torres	9.000,00 €	2.721,41 €	
Dr.ª Maria Teresa Lopes	9.000,00 €	67,04 €	
Dr. Michael Conolly	9.000,00 €	540,70 €	

Encargos com Viaturas								
Frota de viaturas para uso do CAE e dos serviços gerais de apoio aos Órgãos Sociais	Celebração de contrato individual para utilização das viaturas	Valor de referência da viatura	Modalidade	Ano Início	Ano Termo	Nº Prestações	Valor da Renda Mensal (a) (b)	Valor Anual (a) (b)
12-ND-38	N	53.899,53 €	Renting	2012	2016	48	1.059,44 €	12.713,40 €
88-NC-57	N			2012	2016	48	1.145,22 €	13.742,64 €
21-EM-43	N	51.027,65 €	Aquisição	2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
68-EJ-82	N			2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
14-IM-45	N			2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Legenda: (a) Valor do seguro €98,62/mês, incluído na renda mensal; (b) Inclui IVA à taxa legal em vigor

Nome	Plafond anual definido para combustível da frota de viaturas afeta aos Órgãos Sociais	Gastos anuais associados à frota de Viaturas afeta aos Órgãos Sociais		
		Combustível	Portagens	Seguro
Eng.º Fernando Pinto	24.000,00 €	16.474,40 €	6.377,20 €	1.183,44 € para as viaturas em <i>renting</i> (valor incluído na renda); entre 803,65 € e 1.112,29 € para as viaturas propriedade TAP
Eng.º Luiz Mór				
Dr. Luís Rodrigues				
Eng.º Manoel Torres				
Dr.ª Maria Teresa Lopes				
Dr. Michael Conolly				

Nome	Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço				Gasto total com viagens (Σ)
	Custo com Alojamento	Ajudas de custo	Outras		
			Identificar	Valor	
Eng.º Fernando Pinto	1.211,56 €	1.056,90 €	Transportes	474,11 €	2.742,57 €
Eng.º Luiz Mór	0,00 €	3.347,50 €	Transportes	220,00 €	3.567,50 €
Dr. Luís Rodrigues	3.256,76 €	3.133,65 €	Transportes	586,29 €	6.976,70 €
Eng.º Manoel Torres	1.249,00 €	998,40 €	Transportes	392,37 €	2.639,77 €
Dr.ª Maria Teresa Lopes	-	-	Transportes	-	-
Dr. Michael Conolly	88,04 €	156,00 €	Transportes	0,00 €	244,04 €

## Fiscalização

### TAP, SGPS

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração		Nº de Mandatos exercidos na sociedade
		Nome	Número	Doc.	Data	Fixada (1) (3)	Bruto Pago (2) (4)	
2009-2011 (*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis	359	Assembleia Geral	2.jun.2009	13.800,00 €	15.616,08 €	2
2009-2011 (*)	Revisor Oficial de Contas Suplente	Dr. Fernando Marques Oliveira	207	Assembleia Geral	2.jun.2009	-	-	2

Legenda: (\*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Valor fixado, antes de reduções remuneratórias; (2) Inclui redução salarial por aplicação até 31 de maio 2014, da Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro; de 01 de junho 2014 até 12 de setembro 2014, foram suspensas as reduções salariais, por força do Acórdão n.º 413/2014, de 30 de maio 2014 do Tribunal Constitucional; a partir de 13 de setembro 2014, foi aplicada a redução salarial prevista na Lei 75/2014 de 12 setembro; (3) Acresce IVA à taxa legal em vigor; (4) Inclui IVA à taxa legal em vigor

### TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração		Nº de Mandatos exercidos na sociedade
		Nome	Número	Doc.	Data	Fixada (1) (3)	Bruto Pago (2) (4)	
2009-2011 (*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis (até 4.dez.2013)	359	Assembleia Geral	2.jun.2009	32.100,00 €	36.324,36 €	2
		Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. Joaquim Oliveira de Jesus (a partir de 5.dez.2013)	1056					
2009-2011 (*)	Revisor Oficial de Contas Suplente	Dr. Fernando Marques Oliveira	207	Assembleia Geral	2.jun.2009	-	-	2

Legenda: (\*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Valor fixado, antes de reduções remuneratórias; (2) Inclui redução salarial por aplicação até 31 de maio 2014, da Lei 83-C/2013 de 31 de dezembro; de 01 de junho 2014 até 12 de setembro 2014, foram suspensas as reduções salariais, por força do Acórdão n.º 413/2014, de 30 de maio 2014 do Tribunal Constitucional; a partir de 13 de setembro 2014, foi aplicada a redução salarial prevista na Lei 75/2014 de 12 setembro; (3) Acresce IVA à taxa legal em vigor; (4) Inclui IVA à taxa legal em vigor

# VII. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS E OUTRAS

## 1. MECANISMOS IMPLEMENTADOS PARA CONTROLO DE TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Para identificação dos mecanismos implementados para efeitos de controlo de transações com partes relacionadas, ver descrição n.º 3. do ponto V. deste documento. Na TAP–Manutenção e Engenharia, os mecanismos implementados de controlo passam pela realização de auditorias aos processos de aquisição e venda. De uma forma genérica, os processos são analisados, verificando-se, para alguns casos/transações se o processo implementado foi cumprido/garantido, podendo considerar-se as auditorias classificadas em três tipos:

- // Auditorias internas à Unidade de Negócio, efetuadas pela área de Qualidade, com periodicidade anual;
- // Auditorias externas à Unidade de Negócio, embora ainda no âmbito do Grupo TAP, efetuadas pela área de Auditoria da TAP Serviços;
- // Auditorias externas ao Grupo TAP, efetuadas pelo *Bureau Veritas*, normalmente, com periodicidade anual.

## 2. INFORMAÇÃO SOBRE OUTRAS TRANSAÇÕES

### a) Procedimentos adotados em matéria de aquisição de bens e serviços

A Empresa mantém uma preocupação para com a atuação dos seus colaboradores, regulamentando o que considera as melhores práticas e procedendo à sua divulgação, sendo mantida a utilização de um Código de Conduta e a observação de procedimentos constantes da sua regulamentação interna. A regulamentação enunciada, determinante nas atuações diárias, representa uma referência na realização de Auditorias de Conformidade, garantindo-se deste modo, o desenvolvimento de um controlo eficaz. Citam-se, como mais relevantes, os seguintes documentos:

- // Manual de Compras e Vendas;
- // Manual de Diretivas Financeiras (Sede e Representações);
- // Deliberação 2574.04 – Delegação de Competências, tomada em reunião do Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. em 24 de abril de 2007;
- // Sistemas informáticos de apoio (Sistema Informático Central/LOG, SCORPIUS e DENEBS);
- // Procedimentos de monitorização de práticas contratuais, no âmbito da Auditoria Contínua.

### Nas funções de compras e vendas

Com vista a estabelecer procedimentos internos transversais às diversas aquisições de bens e serviços e vendas no *core* das empresas cujo capital é detido na sua totalidade pelo Grupo TAP, foi aprovado em reunião do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A., de 12 de julho 2014, um novo Manual de compras e vendas.

#### PILARES SUBJACENTES AO NOVO MODELO

1. A adoção das melhores práticas ao nível dos processos de compras e vendas de aquisição de bens e serviços
2. A transparência e uniformidade de práticas e critérios, internamente e perante o mercado
3. A eficiência e racionalização, com vista à criação de valor para o Grupo
4. As adaptações dos procedimentos às necessidades e realidade atual do Grupo
5. O cumprimento de critérios ético-profissionais exigentes, tendo em vista o estabelecimento de uma relação sólida e de confiança com os agentes externos e a promoção da identidade da TAP
6. Cumprimento dos princípios éticos e de transparência, no decorrer dos processos de compras e vendas
7. Controlo e auditabilidade de cada processo, mantendo em *dossier* próprio, as peças do processo e outros documentos considerados relevantes
8. Respeito pelo ambiente e responsabilidade social
9. O cumprimento da legislação e normativos da Tutela
10. Alinhamento com o código de ética e os regulamentos internos da Empresa

Neste contexto, foram salvaguardados na vertente das funções de compras e vendas os seguintes princípios:

- // Concorrência – Garantia do mais amplo acesso;
- // Transparência – Definição, prévia à abertura do procedimento, dos requisitos e das características essenciais do contrato, devendo os mesmos ser dados a conhecer a todos os fornecedores;
- // Lealdade – Prevalência dos interesses do Grupo TAP, salvaguardando-se a sua imagem;
- // Eficiência e orientação para os resultados – Melhoria contínua do processo e análise custo/benefício, excetuando casos em que coloque em risco a segurança operacional;
- // Responsabilidade – Garantia do cumprimento da lei, dos regulamentos e normas internas; Consideração do desenvolvimento económico e social, nos diferentes mercados onde atua;
- // Confidencialidade – Tratamento da informação com confidencialidade.

### Na relação com fornecedores e clientes

- // Igualdade e imparcialidade – Exclusão de qualquer influência que possa comprometer a imparcialidade;
- // Ética na relação – Proibição de usufruto de benefícios específicos, por parte de colaboradores envolvidos;
- // Inexistência de ligações com fornecedores e clientes – Vedação da participação nas situações com ligações;
- // Informação – Disponibilização equitativa da informação e inibição de acesso privilegiado;
- // Boa fé – Prática de relacionamento com respeito e boa fé.

Na TAP–Manutenção e Engenharia, de uma forma geral, os procedimentos implementados, permitem que o processo de compra garanta a aquisição de materiais, produtos e serviços, zelando pela obtenção da melhor relação possível entre custos de aquisição, prazos de disponibilização e qualidade apresentada. Na generalidade dos casos, existe uma fase de *procurement*, em que são pesquisados no mercado os fornecedores habilitados/qualificados de acordo com os critérios definidos pela área de Qualidade (NTM 08-17), por forma a aceder ao material, produto ou serviço necessário ao melhor preço, qualidade e prazo de entrega. Exclui-se a necessidade de pré-seleção/pesquisa para todos os bens, serviços ou empreitadas para os quais exista apenas um fornecedor ou fabricante, um contrato já estabelecido (que pressupõe uma pesquisa inicial ao mercado inicial e respetiva negociação) ou por solicitação de cliente.

### b) Universo das transações que não tenham ocorrido em condições de mercado

Não se verificou a realização de transações que não tenham ocorrido em condições de mercado.

### c) Lista de fornecedores que representam mais de 5% do total dos fornecimentos e serviços externos da empresa TAP, S.A.

Fornecedores		
PETROGAL-PETRÓLEOS DE PORTUGAL	297.640.874 €	15%
ANA-AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.	124.421.808 €	6%
EUROCONTROL-UE	103.531.972 €	5%
PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A.	99.247.224 €	5%

# VIII. AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

## Cumprimento das Recomendações

O presente relatório encontra-se organizado em conformidade com o disposto no Anexo II do Ofício circular n.º 832 da Direção-Geral do Tesouro e Finanças, não incluindo menção às secções não aplicáveis ao modelo de governo societário em vigor na TAP.

Na tabela que se segue, encontram-se discriminadas as recomendações em matéria de *corporate governance*, incluindo-se a sua identificação e divulgação, ou não, pela TAP, bem como o local em que pode ser consultada informação mais detalhada, sobre a adoção de cada recomendação, no presente relatório.

Relatório de Governo Societário	Identificação		Divulgação		Página	Observações
	SIM	NÃO	SIM	NÃO		
<b>I. Missão, Objetivos e Políticas</b>						
I.1. Indicação da missão e da forma como é prosseguida, assim como a visão e os valores que orientam a empresa.	✓		✓		6	I.1.
I.2. Políticas e linhas de ação desencadeadas no âmbito da estratégia definida.	✓		✓		6	I.2.
I.2.a) Indicação dos objetivos e do grau de cumprimento dos mesmos, assim como a justificação dos desvios verificados e as medidas de correção aplicadas ou a aplicar.	✓		✓			Os objetivos financeiros do Grupo e das suas participadas são aprovados no contexto do Plano Anual de Atividades aprovado pelos Órgãos Sociais da Empresa e que é do conhecimento do Acionista. O Relatório de Sustentabilidade contém um quadro referenciando o grau de cumprimento dos objetivos na perspetiva do <i>triple bottom line</i> .
I.2.b)						
I.3. Indicação dos fatores chave de que dependem os resultados da empresa.	✓		✓		6	I.2.
I.4. Orientações definidas pelos ministérios setoriais.	✓		✓			Ver Relatório Anual 2014
<b>II. Estrutura de Capital</b>						
II.1. Estrutura de capital.	✓		✓		8	II.1.
II.2. Eventuais limitações à titularidade e/ou transmissibilidade das ações.	✓		✓		8	II.2.
II.3. Acordos parassociais.	✓		✓		8	II.3.
<b>III. Participações Sociais e Obrigações Detidas</b>						
III.1. Identificação das pessoas singulares (órgãos sociais) e/ou coletivas (Empresa) que, direta ou indiretamente, são titulares de participações noutras entidades, com indicação detalhada da percentagem de capital e de votos.	✓		✓		9	III.1.
III.2. A aquisição e alienação de participações sociais, bem como a participação em quaisquer entidades de natureza associativa ou fundacional.	✓		✓		9	III.2.
III.3. Indicação sobre o número de ações e obrigações detidas por membros dos órgãos de administração e de fiscalização.						Não aplicável
III.4. Informação sobre a existência de relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações e a sociedade.						Não aplicável
<b>IV. Órgãos Sociais e Comissões</b>						
<b>IV.A. Mesa da Assembleia Geral</b>						
IV.A.1. Composição da mesa AG, mandato e remuneração.	✓		✓		10	IV.A.
IV.A.2. Identificação das deliberações acionistas.						Não aplicável
<b>IV.B. Administração e Supervisão</b>						
IV.B.1. Modelo de governo adotado.	✓		✓		10	IV.B.1.
IV.B.2. Regras estatutárias sobre procedimentos aplicáveis à nomeação e substituição dos membros.	✓		✓		10	IV.B.2.
IV.B.3. Composição, duração do mandato, número de membros efetivos.	✓		✓		11	IV.B.3.
IV.B.4. Identificação dos membros executivos e não executivos do CA e identificação dos membros independentes do CGS.	✓		✓		12	IV.B.4.
IV.B.5. Elementos curriculares relevantes de cada um dos membros.	✓		✓		12	IV.B.5.
IV.B.6. Declaração de cada um dos membros do órgão de administração de participações patrimoniais que detenham na empresa, assim como quaisquer relações com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou outros parceiros de negócio.	✓		✓		16	IV.B.6.
IV.B.7. Relações familiares, profissionais ou comerciais, habituais e significativas, dos membros, com acionistas a quem seja imputável participação qualificada superior a 2% dos direitos de voto.	✓		✓		16	IV.B.7.
IV.B.8. Organogramas relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais.	✓		✓		17	IV.B.8.
IV.B.9. Funcionamento do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo.	✓		✓		21	IV.B.9.
<b>IV.C. Fiscalização</b>						
IV.C.1. Identificação do órgão de fiscalização correspondente ao modelo adotado e composição, indicação do número estatutário mínimo e máximo de membros, duração do mandato, número de membros efetivos e suplentes.	✓		✓		24	IV.C.1.
IV.C.2. Identificação dos membros da Fiscalização.	✓		✓		24	IV.C.2.
IV.C.3. Elementos curriculares relevantes de cada um dos membros.	✓		✓		12	IV.B.5.
IV.C.4. Funcionamento da fiscalização.	✓		✓		21	IV.B.9.
<b>IV.D. Revisor Oficial de Contas</b>						
IV.D.1. Identificação do ROC, SROC.	✓		✓		24	IV.D.1.

Relatório de Governo Societário		Identificação		Divulgação		Página	Observações
		SIM	NÃO	SIM	NÃO		
IV.D.2.	Indicação das limitações, legais.	✓		✓		25	IV.D.2.
IV.D.3.	Indicação do número de anos em que a SROC e/ou ROC exerce funções consecutivamente junto da sociedade/grupo.	✓		✓		24	IV.D.1.
IV.D.4.	Descrição de outros serviços prestados pelo SROC à sociedade.						Não aplicável
<b>IV.E. Auditor Externo</b>							
IV.E.1.	Identificação.	✓		✓		26	IV.E.1.
IV.E.2.	Política e periodicidade da rotação.	✓		✓		26	IV.E.2.
IV.E.3.	Identificação de trabalhos, distintos dos de auditoria, realizados.	✓		✓			Não aplicável
IV.E.4.	Indicação do montante da remuneração anual paga.	✓		✓		26	IV.E.3.
<b>V. Organização Interna</b>							
<b>V.A. Estatutos e Comunicações</b>							
V.A.1.	Alteração dos estatutos da sociedade – Regras aplicáveis.	✓		✓		27	V.A.1.
V.A.2.	Comunicação de irregularidades.	✓		✓		27	V.A.2.
V.A.3.	Indicação das políticas antifraude.	✓		✓		27	V.A.3.
<b>V.B. Controlo Interno e Gestão de Riscos</b>							
V.B.1.	Informação sobre a existência de um sistema de controlo interno (SCI).	✓		✓		28	V.B.1.
V.B.2.	Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou SCI.	✓		✓		28	V.B.2.
V.B.3.	Principais medidas adotadas na política de risco.	✓		✓		28	V.B.3.
V.B.4.	Relações de dependência hierárquica e/ou funcional.	✓		✓		28	V.B.4.
V.B.5.	Outras áreas funcionais com competências no controlo de riscos.	✓		✓		29	V.B.5.
V.B.6.	Identificação principais tipos de riscos.	✓		✓		29	V.B.6.
V.B.7.	Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo, gestão e mitigação de riscos.	✓		✓		29	V.B.7.
V.B.8.	Elementos do SCI e de gestão de risco implementados na sociedade.	✓		✓		30	V.B.8.
<b>V.C. Regulamentos e Códigos</b>							
V.C.1.	Regulamentos internos aplicáveis e regulamentos externos.	✓		✓		30	V.C.1.
V.C.2.	Códigos de conduta e de Código de Ética.	✓		✓		31	V.C.2.
V.C.3.	Prevenção de fraudes internas e externas.	✓		✓		32	V.C.3.
<b>V.D. Deveres Especiais de Informação</b>							
V.D.1.	Informação económica e financeira.	✓		✓		32	V.D.
V.D.2.	Missão, grau de cumprimento, objetivos, política de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.	✓		✓		32	V.D.
<b>V.E. Sítio de Internet</b>							
V.E.	Indicação do(s) endereço(s) e divulgação da informação disponibilizada.	✓		✓		32	V.E.
<b>V.F. Prestação de Serviço Público ou de Interesse Geral</b>							
V.F.1.	Contrato celebrado com a entidade pública.	✓		✓		32	V.F.1.
V.F.2.	Propostas de contratualização da prestação de serviço público.	✓		✓		32	V.F.2.
<b>VI. Remunerações</b>							
<b>VI.A. Competência para a Determinação</b>							
VI.A.1.	Indicação do órgão competente para fixar remuneração.	✓		✓		33	VI.A.1.
VI.A.2.	Identificação dos mecanismos adotados para prevenir a existência de conflitos de interesses.	✓		✓		33	VI.A.2.
VI.A.3.	Declaração dos membros do órgão de administração de não interferência nas decisões que envolvem os seus próprios interesses.	✓		✓		33	VI.A.2.
<b>VI.B. Comissão de Fixação de Remunerações</b>							
VI.B.	Composição.						Não aplicável
<b>VI.C. Estrutura das Remunerações</b>							
VI.C.1.	Política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização.	✓		✓		33	VI.B.
VI.C.2.	Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada.	✓		✓		33	VI.B.
VI.C.3.	Componente variável da remuneração e critérios de atribuição.	✓		✓		33	VI.B.
VI.C.4.	Diferimento do pagamento da componente variável.						Não aplicável
VI.C.5.	Parâmetros e fundamentos para atribuição de prémio.	✓		✓		33	VI.B.
VI.C.6.	Regimes complementares de pensões.						Não aplicável
<b>VI.D. Divulgação das Remunerações</b>							
VI.D.1.	Indicação do montante anual da remuneração auferida.	✓		✓		34	VI.C.
VI.D.2.	Montantes pagos, por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo.	✓		✓		34	VI.C.
VI.D.3.	Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou prémios.	✓		✓		34	VI.C.
VI.D.4.	Indemnizações pagas a ex-administradores executivos.	✓		✓		34	VI.C.
VI.D.5.	Indicação do montante anual da remuneração auferida do órgão de fiscalização da sociedade.	✓		✓		34	VI.C.
VI.D.6.	Indicação da remuneração anual da mesa da assembleia geral.	✓		✓		34	VI.C.
<b>VII. Transações com Partes Relacionadas e Outras</b>							
VII.1.	Mecanismos implementados para controlo de transações com partes relacionadas.	✓		✓		37	VII.1.
VII.2.	Informação sobre outras transações.	✓		✓		37	VII.2.



Relatório de Governo Societário	Identificação		Divulgação		Página	Observações
	SIM	NÃO	SIM	NÃO		
<b>VIII.</b>	<b>Análise de Sustentabilidade da Empresa nos Domínios Económico, Social e Ambiental</b>					
VIII.1.	Estratégias adotadas e grau de cumprimento das metas fixadas.		✓	✓		Ver Relatório de Sustentabilidade 2014
VIII.2.	Políticas prosseguidas.		✓	✓		Ver Relatório de Sustentabilidade 2014
VIII.3.	Forma de cumprimento dos princípios inerentes a uma adequada gestão empresarial.		✓	✓		Ver Relatório de Sustentabilidade 2014
<b>IX.</b>	<b>Avaliação do Governo Societário</b>					
IX.1.	Cumprimento das Recomendações.		✓	✓	39	VIII.
IX.2.	Outras informações.					Não aplicável



**APROVAÇÃO  
DO RELATÓRIO  
DE GOVERNO  
SOCIETÁRIO**

Aprovado pelo Conselho Geral e de Supervisão (nos termos da alínea o) do n.º 1 do art.º 23.º dos Estatutos), sob proposta da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário da TAP, SGPS, em reunião de 18 de junho de 2015.

### **Conselho Geral e de Supervisão**

#### **Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário**

Presidente	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa
Conselheiro	Dr. Carlos Veiga Anjos
Conselheiro	Professor Doutor João Borges de Assunção
Conselheiro	Dr. Luís Silva Patrão
Conselheiro	Dr.ª Maria do Rosário Ribeiro Vítor
Conselheiro	Dr. Rui Azevedo Pereira da Silva
Conselheiro	Dr. Vítor Cabrita Neto

#### **Conselho de Administração Executivo**

Presidente	Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
Administrador	Eng.º Luiz da Gama Mór
Administrador	Eng.º Manoel José Fontes Torres
Administradora	Dr.ª Maria Teresa Silva Lopes

## FICHA TÉCNICA

### **TAP, SGPS, S.A.**

Apartado 50194, 1704-801 Lisboa  
Tel. +351 218 415 000  
Fax +351 218 415 774  
CipC no 506623602

### **Design e Produção Gráfica**



### **Fotografia**

TAP PORTUGAL

### **Depósito Legal**

182.801/15

Julho 2015



