



2013

Relatório
de Governo
Societário



NM

Índice

04

Relatório de Governo Societário

40

Aprovação do Relatório de Governo Societário

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
31	C. Regulamentos e Códigos
32	D. Sítio de Internet
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
38	VIII. Avaliação do Governo Societário

APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE GOVERNO SOCIETÁRIO



Relatório
de Governo
Societário



WIFI
SERVIÇO GRATIS
FREE OF CHARGE
TP

Solicite na recepção
o equipamento de áudio
para ouvir televisão
To listen to the TV,
please request the audio
equipment at the Reception
TP

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, constante, proporcionar o retorno para os seus investidores e promover a satisfação das expectativas dos Clientes, sendo líder no segmento de mercado em que atuar e mantendo uma postura ativa na promoção de contributos para o desenvolvimento económico e social, a nível global e local:

- // Sendo reconhecida como a companhia aérea que, através do posicionamento geográfico do seu *hub* operacional, Lisboa, proporcionando uma plataforma de acesso privilegiado, liga, atualmente, a Europa a África e às Américas do Norte, Central e do Sul;
- // Perseguido, no desenvolvimento da sua rede, uma estratégia de segmentação, conectando 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;
- // Procurando proporcionar, continuamente, 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, atingindo resultados de forma sustentada;
- // Sendo identificada com princípios de transparência e de compromisso para com a sociedade e com o ambiente;
- // Proporcionando 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

Visando identificar os meios necessários à consolidação do desempenho financeiro e operacional e criação de valor nos diversos negócios do Grupo, o Plano Estratégico da Empresa para o período 2012-2016 fundamenta-se nos seis seguintes eixos estratégicos, prosseguindo num programa de crescimento, que adicionalmente contribua para o reforço da TAP como a companhia de referência entre a Europa e o Atlântico Sul.

Continuação do crescimento da Rede e exploração de oportunidades de expansão

A TAP, procurando explorar todas as oportunidades de negócio, prosseguiu a sua estratégia de crescimento da Rede e consolidação dos atuais mercados, em particular das ligações entre a Europa e o Atlântico Sul e África. Assim, não tendo ocorrido alterações, em 2013, na frota do Grupo TAP, uma política de ajustamento da operação à procura, acompanhada por melhorias horárias, viabilizou o lançamento de dois novos destinos – Tanger, em Marrocos e Boa Vista em Cabo Verde –, num esforço centrado no crescimento e melhoria do *hub* Lisboa.

Renovação da capacidade visando manter ganhos no custo unitário

O ano de 2014 será, de novo, de crescimento, estando prevista a abertura de diversas rotas novas no médio e, também, no longo curso. Para fazer face à operação adicional, encontra-se planeada a adição à frota da TAP, de seis aeronaves. Estes aviões representam um acréscimo significativo, de aproximadamente 10%, possibilitando por um lado, responder ao crescimento de passageiros verificado em 2013, permitindo, igualmente, a expansão da rede de operações prevista para 2014. O reforço da operação efetuar-se-á através da entrada em operação, próximo a junho de 2014, de dois aviões A330-223 (longo curso) e de quatro aviões de médio curso (dois A319-111 e dois A320-214), sendo a totalidade em regime de aluguer operacional de médio/longo prazo. Por seu turno, na frota operada pela PGA-Portugália Airlines, de referir uma mudança importante, relativa à substituição de duas aeronaves Beechcraft 1900-D, por dois aviões modernos ATR 42-600, permitindo um incremento de capacidade de 19 para 46 passageiros, uma alteração a ocorrer igualmente em 2014. De destacar, como impacto desta operação, a melhoria do serviço a bordo, baixo nível de ruído, redução do tempo de imobilização no chão, bem como a melhoria do rácio custo-eficácia e o menor consumo de combustível/passageiro-quilómetro e menor emissão de CO₂. Relativamente à renovação da capacidade, foi anunciado oficialmente pela Airbus um atraso de cerca de 2 anos na entrega à TAP dos novos A350-900 XWB, tendo a primeira entrega passado do início de 2015 para início de 2017. A entrada das 12 aeronaves na frota realizar-se-á ao longo de 3 anos, arrancando no decorrer de 2014 o grupo de trabalho de especificação dessas aeronaves, conforme calendarização da Airbus.

Plano Estratégico da TAP 2012-2016

Eixos estratégicos
Continuação do crescimento da Rede e exploração de oportunidades de expansão
Renovação da capacidade visando manter ganhos no custo unitário
Orientação do desempenho comercial para melhorias na receita unitária
Garantir um enfoque consistente no custo unitário, através do crescimento contínuo da sensibilização
Retoma do negócio de manutenção para terceiros na TAP-Manutenção e Engenharia Portugal
Alcançar o <i>turnaround</i> completo da TAP-Manutenção e Engenharia Brasil

Orientação do desempenho comercial para melhorias na receita unitária

No ano de 2013, foi finalizada e consolidada a implementação do novo sistema de *Revenue Management* PROS O&D II, permitindo a gestão do espaço numa perspectiva de otimização da receita da Rede, com diferenciação da disponibilidade de lugares à venda nos voos, por origem/destino e por ponto de venda (POS). A TAP posicionou-se, assim, num patamar mais evoluído na gestão de receitas de voos, tendo passado a dispor da seleção da aceitação de reservas com recurso a um leque mais diversificado de critérios de escolha. Estes, permitindo uma afinação, dinâmica e em *real time*, da disponibilidade de preço, proporcionam, a cada momento, uma seleção da aceitação de reservas mais ajustada à natureza da procura e à sua evolução.

Com estes desenvolvimentos, a TAP ficou, deste modo, apetrechada para competir de forma mais equilibrada e no mesmo plano da concorrência, progressivamente agressiva, que enfrenta em praticamente todos os mercados para onde opera. Os resultados são já visíveis, numa melhor e mais eficiente utilização do espaço à venda, com incremento do *load factor*, associado a um aumento do número de passageiros, bem como das receitas de passageiros.

Garantir um enfoque consistente no custo unitário, através do crescimento contínuo da sensibilização

Em 2013, foi dado continuidade ao esforço de redução de custos e no sentido de garantir uma maior eficiência no aproveitamento dos recursos existentes. Na TAP, S.A. o valor da totalidade dos Custos, excluindo Recursos Humanos e *Fuel*, em percentagem das Receitas, continuou a sua trajetória descendente, tendo atingido os 40,02%, valor que compara com os 40,62% do ano anterior.

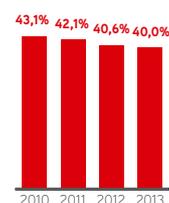
Retoma do negócio de manutenção para terceiros na TAP–Manutenção e Engenharia Portugal

Embora a longo prazo se mantenham as perspetivas de evolução, em 2013, o mercado de manutenção aeronáutica evidenciou, ainda, alguma fragilidade no seu crescimento, mantendo-se a acentuada pressão sobre os preços, em paralelo com o incremento dos custos de mão-de-obra. Os clientes pretendem que os seus fornecedores assumam maiores riscos a menores preços, sendo necessário adquirir flexibilidade e eficiência a fim de garantir margens na atividade. Por outro lado, a possibilidade de criação de capacidade de reparação em novas tecnologias continua muito ameaçada pelos fabricantes, os quais, conseguindo controlar a cadeia do produto *from-cradle-to-grave*, não só protegem o seu *know-how* mas, também, se constituem como novos fortes concorrentes às organizações MRO tradicionais. Assim, na vertente de trabalhos para clientes terceiros, não foi possível atingir os objetivos traçados no início do ano. A continuidade de uma situação económica adversa, de âmbito mundial, tem afetado, significativamente, a capacidade de alguns clientes cumprirem as suas obrigações financeiras, uma situação que conduziu à necessidade de proceder a uma avaliação progressivamente mais criteriosa da qualidade dos potenciais clientes, limitando em muito o seu número. Por outro lado, assiste-se, cada vez mais, à associação entre grandes grupos de manutenção e entidades financeiras, cujo poder de alavancagem financeira lhes confere fortes vantagens competitivas. Face a esta nova realidade, mostrou-se difícil a concretização de novos contratos na área de motores, nomeadamente os decorrentes de grandes *tenders* internacionais, devido à impossibilidade de suportar os clientes com reatores de substituição. Não obstante a retração verificada na atividade da manutenção de motores, a margem de contribuição da Unidade de Negócio de Manutenção e Engenharia para o resultado da TAP, evidenciou um montante cerca do dobro do esperado em orçamento.

Alcançar o turnaround completo da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil

A TAP–Manutenção e Engenharia Brasil deu mais um passo significativo no sentido de alcançar o equilíbrio operacional. A atividade da empresa voltou a crescer, pelo 3º ano consecutivo, e o Resultado Operacional, apesar de ainda negativo, melhorou a sua representatividade no total de Prestações de Serviços, cerca de 14,8 p.p. em moeda local e cerca de 15,6 p.p. em euros. Isso é particularmente assinalável numa indústria onde, por razões de consistência de qualidade de produção e capacidade dos recursos, crescer sustentadamente exige muita resiliência e gestão de prioridades. Assinalável é o facto de as perspetivas para 2014 serem bastante positivas. Para isso muito contribuiu o *feedback* positivo dos clientes e o relevante trabalho que tem sido feito na eliminação de contingências que tem pesado sobre a empresa e condicionado a sua atividade. Adicionalmente, a empresa conseguiu eliminar um valor de cerca de 400 milhões de Reais de contingências e encetou o número de ações em juízo a favor da TAP.

Custos, excluindo Recursos Humanos e *Fuel*, em percentagem das Receitas



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	
		2013	2012		
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, S.A. ("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-VEM) ("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 2013 não existiram aquisições e alienações de participações sociais.

3. PRESTAÇÃO DE GARANTIAS FINANCEIRAS OU ASSUNÇÃO DE DÍVIDAS OU PASSIVOS DE OUTRAS ENTIDADES

As garantias prestadas pelo Grupo foram as seguintes:

milhares de euros	2013	2012
Garantias bancárias prestadas pela TAP, S.A.		
Estado Português - Exploração das linhas dos Açores	1.654	4.234
Natwest - <i>Acquiring</i> referente a cartões de crédito	2.519	2.573
Tribunal do Trabalho	2.243	3.633
Aeronaves	25.848	21.166
Combustíveis	2.956	2.994
Linha de crédito BIC	14.502	-
Outras	9.933	7.970
Garantias bancárias prestadas pela LFP		
Contratos de concessão de licenças de exploração das Lojas Francas	6.500	6.336
Garantias bancárias prestadas por outras Empresas do Grupo TAP	663	534
Cauções prestadas a seguradoras	87	162
	66.905	49.602

4. 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.

IV. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

A. MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

Composição da mesa da assembleia geral

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Fixada ⁽¹⁾	Bruto Pago ⁽²⁾
2009-2011 ^(*)	Presidente	Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes	Senha de presença – 640,00 €	1.280,00 € ⁽³⁾
	Vice-Presidente	Dr. António Lorena de Sêves	Senha de presença – 400,00 €	800,00 € ⁽³⁾
	Secretário	Dr.ª Orlanda do Céu Silva Sampaio Pimenta d'Aguiar	Senha de presença – 330,00 €	660,00 € ⁽³⁾

Legenda: (1) Valor da Senha de presença fixada; (2) Antes de reduções remuneratórias; (3) Valor corresponde a uma Assembleia Geral na TAP, SGPS e a uma Assembleia Geral na TAP, S.A.; (*) cf. n.º 4 do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais

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.

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 “*faltando 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
Conselho de Administração Executivo						
2009-2011 (*)	Presidente Executivo	Eng.º Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Dr. Michael Conolly	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Eng.º Manoel Torres	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	Eng.º Jorge Sobral (1)	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
Administrador Executivo	Dr. Luís Rodrigues	Assembleia Geral	02.jun.2009	1	02.jun.2009	
Conselho Geral e de Supervisão (CGS)						
2009-2011 (*)	Presidente	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	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. Carlos Veiga Anjos	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

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

(**) No atual enquadramento estatutário

(1) Solicitou a renúncia por reforma, com efeitos a 30 de setembro 2013

Nota: Nos termos do n.º 1 do art.º 16º 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.

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 391º do CSC, é composto, à data de 31/12/2013, por 5 membros.

Nos termos do n.º 1 do art.º 21º 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 art.º 391º 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
Conselho de Administração Executivo						
2009-2011 (*)	Presidente Executivo	Eng.º Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Dr. Michael Conolly	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Eng.º Manoel Torres	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	Eng.º Jorge Sobral (1)	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
Administrador Executivo	Dr. Luís Rodrigues	Assembleia Geral	02.jun.2009	1	02.jun.2009	
Conselho Geral e de Supervisão (CGS)						
2009-2011 (*)	Presidente	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	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. Carlos Veiga Anjos	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

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

(**) No atual enquadramento estatutário

(1) Solicitou a renúncia por reforma, com efeitos a 30 de setembro 2013

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

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 391º do CSC, é composto, à data de 31/12/2013, por 5 membros.

Nos termos do n.º 1 do art.º 17º dos Estatutos da TAP, SA, 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 art.º 391º 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 2013
Conselho de Administração Executivo	
Eng.º Fernando Pinto	Executivo
Dr. Michael Conolly	Executivo
Eng.º Manoel Torres	Executivo
Eng.º Luiz Mór	Executivo
Eng.º Jorge Sobral ⁽¹⁾	Executivo
Dr. Luís Rodrigues	Executivo
Conselho Geral e de Supervisão	
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Independente
Professor Doutor João Borges de Assunção	Independente
Dr. Carlos Veiga Anjos	Independente
Dr. Luís Patrão	Independente
Dr.ª Maria do Rosário Vitor	Independente
Dr. Rui Azevedo Silva	Independente
Dr. Vitor Cabrita Neto	Independente

(1) Solicitou a renúncia por reforma, com efeitos a 30 de setembro 2013

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. (2004-06); 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 (2006).

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração, Nova Forum (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 | Pró-Reitor de Assuntos Internacionais, Universidade Gama Filho (Brasil).

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 inerências 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 inerências 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, Lusálite–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.

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.

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.

Rui Manuel 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: Coordenador, Oceano XXI, Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar | Vogal do Conselho de Administração, Quaternaire Portugal SA (funções não executivas) (2010-14) | 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 Geral 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.

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 (1985-2014) | Membro, Conselhos de Administração de diversas empresas, designadamente do sector turístico (2002-14) | 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 Eléctricos, 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 Avencas, 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.

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: Portugal–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. e TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A..

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.

Fernando Jorge Alves Sobral

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: abril 1949

Nomeado Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2006 a setembro 2013). Exerceu, ainda, funções, até 15 de setembro 2013, como Administrador Não Executivo na Sociedade do Grupo TAP, Portugal–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A..

Competências de Gestão das seguintes áreas:

Unidade de Negócio Manutenção e Engenharia da TAP.

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração na VEM (VARIG Engenharia e Manutenção) (2006) | Vogal do Conselho de Administração, em acumulação com as funções de Vice-Presidente Executivo da Manutenção e Engenharia da TAP–Air Portugal na TAP, S.A. (2003) | Vice-Presidente Executivo da Manutenção e Engenharia na TAP–Air Portugal (2001) | Diretor Geral da Manutenção e Engenharia (1996-2001); Diretor Geral Adjunto da Manutenção e Engenharia (1996); Responsável da equipa *Manutenção–Processos*, integrando um projeto de reestruturação global da Empresa – TAP 2000 (1995-96); Chefe do Serviço

de Componentes da Direção Geral de Manutenção e Engenharia (1990-96); Chefe da Divisão de Engenharia de Produção do Serviço de Instrumentos, Eletricidade e Rádio, da Direção Geral de Manutenção e Engenharia (1987-90); Engenheiro Eletrotécnico exercendo funções no Serviço de Engenharia da Direção Geral de Manutenção e Engenharia (1979-87) na TAP | Direção Geral da Aeronáutica Civil como Engenheiro Eletrotécnico (1973-79).

Outras Atividades: *Chairman* da European Aircraft Engineering & Maintenance Conference (2005) | *Chairman*, 4th Managing Aircraft Maintenance Costs Conference (2003) | *Vice-Chairman*, Airlines International Electronics Meeting (1995) | Representante técnico da TAP junto da Airbus, em Toulouse, para a receção da frota A340 da TAP (1995) | Representante da TAP, Airline International Electronics Meetings e Avionics Maintenance Conferences (1987-95) | Experiência pedagógica – Professor Auxiliar, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (1989-97) | Assistente, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (1976-89) | Assistente, Instituto Superior Técnico (1972-75) | Monitor, Instituto Superior Técnico (1970-72).

| Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica (1972), ramo de Eletrónica e Telecomunicações pelo Instituto Superior Técnico.

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, e na empresa SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A. como Administrador Não Executivo.

Competências de Gestão das seguintes áreas: Unidade de Negócio Transporte Aéreo: Serviço ao Cliente, Escalas Exteriores, Fale Connosco, Reestruturação e Redução de Custos.

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.

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, Vendas, Carga e Correio.

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.

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, 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).

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 Portugalía-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.

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*, Tecnologias de Informação, Auditoria.

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. 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
Conselho de Administração Executivo	
Eng.º Fernando Pinto	Sem relações referenciadas
Dr. Michael Conolly	Sem relações referenciadas
Eng.º Manoel Torres	Sem relações referenciadas
Eng.º Luiz Mór	Sem relações referenciadas
Dr. Luís Rodrigues	Sem relações referenciadas
Conselho Geral e de Supervisão	
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Sem relações referenciadas
Professor Doutor João Borges de Assunção	Sem relações referenciadas
Dr. Carlos Veiga Anjos	Sem relações referenciadas
Dr. Rui Azevedo Silva	Sem relações referenciadas
Dr. Cabrita Neto	Sem relações referenciadas
Dr. Luís Patrão	Sem relações referenciadas
Dr.ª Maria do Rosário Vitor	Sem relações referenciadas

7. 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.

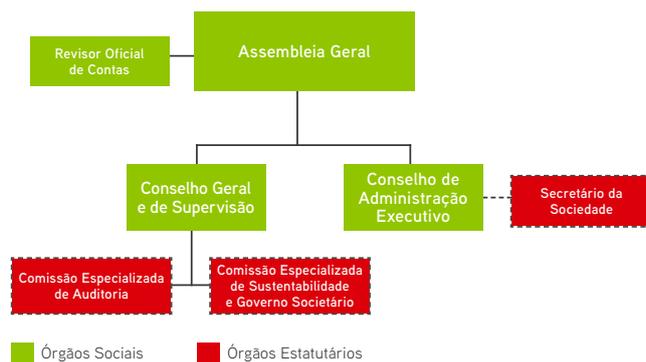
Constituem, nomeadamente, competências da Assembleia Geral as seguintes, nos termos do disposto no artigo 11.º dos Estatutos da TAP, SGPS:

- // 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 julgue 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.8. b), até 31 de dezembro de 2013, 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.



(*) A partir de 1 de outubro 2013, estas Áreas ficaram sob a responsabilidade do Eng.º Fernando Pinto

(**) Solicitou a renúncia por reforma, com efeitos a 30 de setembro 2013

Constituiu 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 Safety Manager 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 Rede e Planeamento 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 de forma a maximizar resultados. Definir a política de <i>pricing</i> e proceder à gestão dos voos de 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 Sistemas de Informação tem como principal missão definir, implementar, gerir e administrar os sistemas de informação estratégicos da Unidade de Negócio, com o objetivo de simplificar os processos de negócio, tornando-os mais flexíveis, facilitando a rápida tomada de decisão, melhorando a qualidade, contribuindo desta forma para o aumento da produtividade e redução de custos de operação.</p> <p>// A área de Operações de Voo tem como principal missão oferecer um serviço de voo de elevado padrão de qualidade e segurança, de acordo com as políticas e diretrizes definidas, quer nacionais, quer internacionais.</p> <p>// A área de Planeamento e Gestão de Frota tem como principal missão definir as políticas de Gestão da Frota 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 Quality Manager tem como principal missão garantir a qualidade operacional dos serviços prestados segundo os requisitos EASA e outros normativos operacionais aplicáveis ao Transporte Aéreo.</p> <p>// A área de Alianças e Relações Externas tem como principal missão coordenar e controlar as atividades de Relações Internacionais e Acordos, designadamente no que diz respeito ao relacionamento com empresas congéneres, negociação de acordos comerciais, parcerias e alianças estratégicas.</p> <p>// A área de Vendas 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 Marketing tem como principal missão liderar a inovação, qualidade de serviço e orientação para o Cliente, criando e alavancando fatores de diferenciação e de relacionamento adequados a cada segmento estratégico de cliente que fortaleçam a marca TAP e a melhoria contínua dos resultados.</p> <p>// A área de Carga e Correio tem como missão prestar um serviço confiável de recolha, transporte e entrega de mercadorias e de encomendas nos aviões da TAP e Parceiros em tempo útil e adequado às necessidades dos clientes, a preços competitivos.</p> <p>// A área de Comunicação e Relações Públicas tem como principal missão definir e coordenar 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 Estratégia e Controlo do Negócio tem como principal missão prestar o apoio técnico à Direção da TAP-Manutenção e Engenharia na definição e elaboração do seu Plano Estratégico, disponibilizar a informação relevante para o processo de controlo de gestão e ainda assegurar a avaliação económico-financeira de projetos de investimento e a elaboração de estudos, relatórios e apresentações sobre assuntos de natureza estratégica, económica e financeira.</p> <p>// A área de Tecnologias de Informação tem como missão determinar, gerir, planear, coordenar e controlar as atividades de IT da TAP-Manutenção e Engenharia, nomeadamente na conceção, desenvolvimento, implementação e manutenção das estruturas e sistemas de informação para suporte à atividade da Unidade de Negócio (U.N.) e ao desenvolvimento competitivo da mesma.</p> <p>// A área de Transformação Organizacional tem como principal missão definir, divulgar e zelar pelo cumprimento das políticas de Projeto da U.N., garantindo a coordenação entre as Áreas e efetuando a ligação com as autoridades aeronáuticas no que concerne à Certificação de Projetos, no sentido de assegurar a segurança de voo e a aeronavegabilidade, bem como assegurar a melhoria contínua da organização através da racionalização de processos das diversas Áreas da Unidade de Negócio, adequando-os ao plano estratégico, otimizando os serviços desenvolvidos e garantindo os padrões de qualidade e eficiência pretendidos.</p> <p>// A área de Finanças e Contabilidade tem como principal missão assegurar a gestão financeira da TAP-Manutenção e Engenharia, coordenar e controlar toda a atividade contabilística, assegurar a elaboração e execução dos orçamentos de acordo com as normas e princípios contabilísticos aplicáveis bem como com as normas e procedimentos internos, garantindo o cumprimento das obrigações fiscais e legais e assegurando a otimização fiscal, bem como disponibilizar de forma atempada informação fidedigna à TAP Serviços/Finanças sobre os resultados operacionais da TAP-Manutenção e Engenharia.</p> <p>// A área de Marketing e Vendas 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.</p> <p>// A área de Engenharia 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, garantindo o processo de continuidade da sua aeronavegabilidade, e gerindo a informação e documentação técnica inerente, de acordo com as normas e procedimentos nacionais e internacionais.</p> <p>// A área da Qualidade e Segurança Operacional 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 Logística tem como principal missão definir, negociar, planear, 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>, assegurando a implementação das ações corretivas julgadas necessárias à melhoria da fiabilidade operacional, 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, bem como coordenar o planeamento e execução de obras nas instalações da Unidade de Negócio.</p>	<p>// A área de Finanças 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 Recursos Humanos tem como missão assegurar uma gestão eficaz dos Recursos Humanos do Grupo, fomentando o desenvolvimento de competências técnicas e sociais de todos os trabalhadores, e definir políticas comuns e instrumentos que permitam controlar a implementação dos processos de recursos humanos.</p> <p>// A área de Relações Laborais tem como principal missão: 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 Logística 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 Administração e Gestão dos Recursos Físicos 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 Serviços Jurídicos 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 Auditoria 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 Planeamento Estratégico e Performance 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 Performance e o Modelo/Sistema de Custeio, <i>Pricing</i> e Faturação e colaborando, na análise funcional, em projetos de mudança de processos e sistemas.</p>

Unidade de Negócio TAP–Transporte Aéreo	Unidade de Negócio TAP–Manutenção e Engenharia	Unidade de Negócio TAP Serviços
<p>// A área de Serviço ao Cliente 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 Fale Conosco 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 Manutenção de Motores tem como principal missão coordenar a prestação de serviços de inspeção, reparação e <i>overhaul</i> em motores da frota do Grupo TAP e de outras companhias aéreas clientes, no calendário contratualizado, mantendo elevado grau de qualidade e gerando valor acrescentado para a U.N..</p> <p>// A área de Manutenção de Componentes tem como principal missão coordenar a prestação de serviços de Manutenção de Componentes de avião à frota da TAP e a clientes externos, no calendário contratualizado e nas condições económicas mais vantajosas, garantindo a manutenção dos elevados níveis de qualidade e de segurança da indústria aeronáutica, a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens e a proteção ambiental, gerando valor acrescentado e maximizando a rentabilidade da U.N..</p> <p>// A área de Manutenção de Aviões tem como principal missão coordenar 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 gestão e orçamento, 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 rentabilidade da Unidade de Negócio.</p>	

8. 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	N.º de reuniões	Nº de Presenças									
		PF	LS	OS	FP	MC	MT	LM	JS ⁽¹⁾	LR	
Membros^(*)											
Assembleia Geral	1	1	1	1							
Membros^(*)											
Conselho de Administração Executivo	14	14	13	13	10	10	12				
Membros^(*)											
Conselho Geral e de Supervisão	10	10	10	9	10	5	8	9			
Membros^(*)											
Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	7	7	7	7	7	4	6	6			
Membros^(*)											
Comissão Especializada de Auditoria	8	8	8	8							

(1) Solicitou a renúncia por reforma, com efeitos a 30 de setembro 2013

TAP, S.A.

Órgãos do Governo Societário	N.º de reuniões	Nº de Presenças								
		PF	LS	OS	FP	MC	MT	LM	JS ⁽¹⁾	LR
Membros^(*)										
Assembleia Geral	1	1	1	1						
Membros^(*)										
Conselho de Administração Executivo	19	18	17	18	15	14	16			
Membros^(*)										
Conselho Geral e de Supervisão	10	10	10	9	10	5	8	9		
Membros^(*)										
Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	4	4	3	4	4	2	4	3		
Membros^(*)										
Comissão Especializada de Auditoria	8	8	8	8						

(1) Solicitou a renúncia por reforma, com efeitos a 30 de setembro 2013

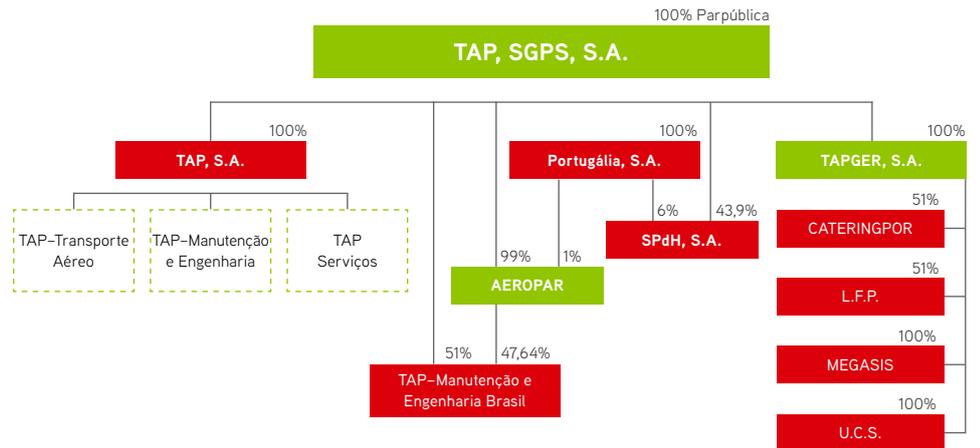
(*) Legenda

Membros da Mesa da Assembleia Geral	
PF	Presidente – Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes
LS	Vice-Presidente – Dr. António Lorena de Sêves
OS	Secretário – Dr.º Orlanda do Céu S. Sampaio Pimenta d' Aguiar
Membros do Conselho de Administração Executivo	
FP	Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
MC	Dr. Michael Anthony Conolly
MT	Eng.º Manoel José Fontes Torres
LM	Eng.º Luiz da Gama Mór
JS	Eng.º Fernando Jorge Alves Sobral
LR	Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues
Membros do Conselho Geral e de Supervisão	
Membros da Comissão Especializada de Auditoria (apenas os elementos marcados com (**))	
Membros da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	
PB	Professor Doutor Manuel Soares Pinto Barbosa (**)
BA	Professor Doutor João Luís Traça Borges de Assunção (**)
VA	Dr. Carlos Alberto Veiga Anjos
LP	Dr. Luís Manuel dos Santos Silva Patrão
RV	Dr.ª Maria do Rosário Miranda Andrade Ribeiro Vítor
RA	Dr. Rui Manuel Azevedo Pereira da Silva (**)
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 encontram no perímetro de consolidação da holding TAP, no final de 2013, 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.



	Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	Eng.º Fernando Jorge Alves Sobral	Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues	Eng.º Luiz da Gama Mór	Eng.º Manoel José Fontes Torres	Dr. Michael Anthony Conolly
TAP, S.A.	PCA	AE *	AE	AE	AE	AE
TAPGER-Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.	PCA	-	-	-	-	ANE
Portugalía-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PGA)	PCA	ANE **	-	-	ANE	ANE
SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.	-	-	ANE	-	-	-
TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	-	-	PCA	-	-	-
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	-	-	-	MCGEST	-	-
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
MCGEST - Membro do Comité de Gestão; MCD - Membro Conselho Diretivo; MD - Membro da Direção; VP - Vice-Presidente Conselho Setorial; MCG - Membro Conselho Geral
(*) Cessou funções em 30 de setembro 2013; (**) Cessou funções em 15 de setembro 2013

Cargos exercidos por membros do Conselho Geral e de Supervisão

	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Professor Doutor João Borges de Assunção	Dr. Carlos Veiga Anjos	Dr. Rui Azevedo Silva	Dr. Vítor Cabrita Neto	Dr. Luís Patrão	Dr.ª Maria do Rosário Vítor
Nova Fórum	PCA	-	-	-	-	-	-
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	-	-	-	CO	-	-	-
Quaternaire Portugal S.A.	-	-	-	VNECA	-	-	-
Conferência das Regiões Periféricas Marítimas da Europa	-	-	-	C	-	-	-
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	-	-	-	PAC	-	-	-
Universidade Lusófona do Porto	-	-	-	MCC	-	-	-
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	-	-	MCG	-	-	-
Estabelecimentos Teófilo Fontainhas 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; CO - Coordenador; VNECA - Vogal Não Executivo do Conselho de Administração; PAC - Professor Auxiliar Convitado; 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 no seio do órgão de supervisão

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

Comissão Especializada de Auditoria Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário

9. 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 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 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 2013 da TAP, SGPS, nos pontos 4., 5. e 6., cujo conteúdo a seguir se transcreve.

“.....”

4. Durante o ano de 2013 realizaram-se dez reuniões do CGS. A atividade de supervisão exercida pelo Conselho abrangeu o conjunto das empresas integrantes do Grupo TAP – com particular relevo para a TAP, S.A. –, bem como empresas associadas em que a TAP tem participação significativa. Nessa função, o CGS foi assistido pelas Comissões especializadas de Auditoria (CEA) e de Sustentabilidade e Governo Societário (CESGS), bem como pelo grupo de trabalho *ad-hoc* com competências em matéria de aplicação da política remuneratória e avaliação do desempenho da gestão. Estas comissões e grupo prestaram ao Conselho o necessário apoio em matérias das suas atribuições, designadamente no que se refere à verificação do cumprimento dos estatutos e preceitos legais aplicáveis.
5. A CEA reuniu, em sessão ordinária, oito vezes durante o ano. As reuniões da CEA contaram também com a participação ativa do Administrador responsável pelas matérias financeiras bem como com a colaboração regular do Revisor Oficial de Contas, da Auditoria Externa e da Auditoria Interna. A CEA ocupou-se predominantemente da supervisão financeira da TAP, acompanhando com atenção a situação de tesouraria, a evolução do endividamento e designadamente o desenvolvimento de operações de financiamento bancário realizadas com vista a assegurar níveis adequados de liquidez. A CEA verificou terem sido mantidos, ao longo do exercício, saldos de tesouraria superiores aos de 2012, os quais, sem terem atingido níveis que se pudessem considerar de pleno conforto, foram suficientes para garantir o normal funcionamento da TAP e simultaneamente permitir uma redução de EUR 219 milhões na dívida líquida do Grupo. Atenta a amplitude da rede de operação da TAP, disseminada por geografias diversas, a CEA acompanhou atentamente a evolução da situação geopolítica em algumas áreas problemáticas com impacto potencial na valorização dos ativos da TAP, S.A., bem como a adoção pela Administração executiva de medidas

cautelares que nesse contexto se mostraram adequadas, tendo em vista minimizar o inerente risco para o funcionamento da operação e gestão da tesouraria.

6. A CESGS reuniu sete vezes durante o ano. Nessas reuniões procedeu-se à análise do desempenho das empresas associadas da TAP e unidades de negócio, na perspetiva do seu contributo para o desenvolvimento sustentado do Grupo, nas vertentes económica, ambiental e social. Assim, em sessões dedicadas a cada uma dessas empresas, a CESGS analisou e debateu com os seus administradores a evolução dos negócios, os problemas e desafios que enfrentam, os aspetos mais relevantes dos respetivos *business plans*, bem como as iniciativas tomadas ou a tomar na esfera da responsabilidade social. No domínio do governo societário, a CESGS tomou conhecimento das disposições do Decreto-Lei n.º 133/2013, que estabelecem novas regras para o sector público empresarial, tendo analisado as consequências deste novo condicionamento legal na prática gestonária da TAP e no funcionamento da Empresa, nomeadamente por via do eventual impacto na operacionalidade dos processos de decisão.

.....”

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	Observações
2009-2011 (*)	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 ⁽¹⁾	Bruto Pago ^{(2) (**)}
2009-2011 (*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Dr. José Vieira dos Reis	13.800,00 €	16.974,00 €

TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação Legal da atual Nomeação	Nº de Mandatos exercidos na Sociedade	Observações
2009-2011 (*)	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 ⁽¹⁾	Bruto Pago ^{(2) (**)}
2009-2011 (*)	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 €	39.483,00 €

Legenda: (1) Valor Bruto Anual fixado; (2) Antes de reduções remuneratórias; (*) cf. n.º 4 do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (**) 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 à SROC (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%
Total pago pela empresa ao Auditor Externo	11.000 €	100,0%
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%
Total pago pelas entidades ao Auditor Externo	69.050 €	100,0%

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;

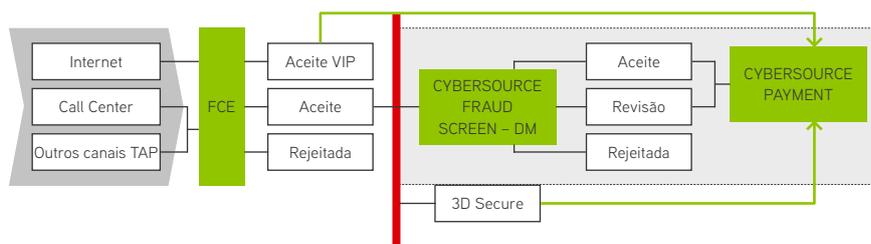
// Comunicação ao Conselho de Administração Executivo e à Comissão de Auditoria (Conselho Geral de Supervisão), competindo a este Órgão, *cf.* a alínea w) do n.º 1 do art.º 23.º dos Estatutos da TAP, SGPS, receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade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

A Gestão de Risco na TAP surge como o processo desenvolvido pela Administração, a Gestão e os restantes colaboradores da organização, sendo desenhado por forma a identificar eventos potenciais que possam afetar o Grupo, bem como para gerir o risco dentro do nível de perfil de risco da Empresa, visando garantir a segurança e o cumprimento dos objetivos preconizados.

Duas vertentes na gestão de risco: uma de caráter predominantemente operacional e a outra centrada na informação financeira, integridade da informação (operacional e financeira), salvaguarda de ativos e conformidade com a legislação, regulamentos e contratos.

Na vertente operacional, é preconizada uma focalização específica por negócio – Neste sistema, os responsáveis diretos pela gestão do risco são os gestores do negócio, responsáveis pela definição das metodologias de monitorização mais adequadas e respetivas estratégias de gestão. Na perspetiva da segurança operacional (*Safety*), de assinalar a introdução do SMS (*Safety Management System*), uma iniciativa que representa uma das alterações mais significativas a nível regulamentar dos últimos anos, contribuindo para elevar os níveis de *Safety* na Aviação. De referir que a Segurança Operacional é hoje entendida como um processo contínuo de gestão do risco, cuja eficácia depende da sua aplicação, de forma transversal, à globalidade da Companhia, abrangendo todas as áreas operacionais e procurando o envolvimento de todos os trabalhadores (incluindo-se as áreas não-operacionais) cuja atividade, de algum modo, possa ter impacto na Segurança Operacional. Neste âmbito foi, em abril de 2012, ativada na TAP uma nova estrutura – Direção de *Safety Management* –, na dependência direta da Administração Executiva, residindo a sua missão na implementação e manutenção do *Safety Management System* (SMS). Com a criação deste sistema de gestão de risco e melhoria contínua, o número de áreas da Empresa acompanhadas em termos de *Safety* aumentou, de duas – Operações de Voo (*Flight*) e Operações de Cabina (*Cabin*) –, para sete, com a inclusão das áreas de Despacho de Voo (*Dispatch*), Engenharia de Manutenção de Aeronaves (*Maintenance*), Assistência de Terra (*Ground Handling*), Operações de Carga (*Cargo*) e *Security*. Em simultâneo, a TAP ajustou a sua Política de Segurança (*Safety Policy*) tendo sido, entre outros aspetos, clarificados e aprofundados alguns conceitos, como o de cultura justa de reporte de ocorrências, no pressuposto que uma *Reporting Culture* saudável contribui ativamente para a tomada de ações apropriadas de mitigação do risco. O encorajamento de uma *Safety Culture* traduz o compromisso da gestão de topo num conjunto de valores duradouros relacionados com a Segurança Operacional, partilhados por todos, numa dinâmica organizacional *top-down*.

Na vertente financeira, de integridade da informação, salvaguarda de ativos e conformidade com a legislação, regulamentos e contratos, tem vindo a ser implementado um sistema de Auditoria contínua – Com o objetivo de proporcionar fiabilidade da preparação e divulgação

de informação financeira, quer interna quer no mercado, em conformidade com a regulamentação, os procedimentos e as políticas adotadas, a Empresa tem vindo a intensificar a Auditoria preventiva focada no risco e a utilizar, como instrumental analítico de base, a Auditoria Contínua. Esta metodologia consiste na recolha de indicadores e evidências materialmente relevantes, por um auditor interno ou externo, em sistemas de Tecnologias de Informação, processos, transações e controlos, numa base frequente (com periodicidade definida) ou contínua, durante um período de tempo, sendo o recurso à tecnologia informática um fator crucial para a sua implementação. De modo a potenciar os recursos da Auditoria Interna, a empresa TAP tem vindo a acompanhar, colocando em prática, a evolução considerada ajustada pelo *Institute of Internal Auditors*, e em que a auditoria contínua se apresenta hoje totalmente otimizada.

2. RESPONSABILIDADE PELA AUDITORIA INTERNA E PELO SCI

O Grupo TAP tem vindo a implementar e a desenvolver um modelo de gestão de risco suportado por uma lógica de *Três Linhas de Defesa*, desempenhando cada uma destas vertentes um papel distinto, dentro da estrutura mais ampla de gestão da organização, em conformidade com as boas práticas internacionais, bem como com o recomendado pelo IIA (*Institute of Internal Auditors*). Neste contexto, o controlo de gestão surge como a primeira linha de defesa na gestão dos riscos e o gestor operacional como o *owner* do risco. Numa 2ª linha, surgem as diferentes funções de supervisão e de controlo, apresentando-se a avaliação e a monitorização, desenvolvidas pela Auditoria Interna, como a terceira linha de defesa, tendo como objetivo a eficiência e eficácia dos processos, a confiança e integridade da informação financeira e operacional bem como a salvaguarda de ativos.

A Empresa desenvolve a sua atividade utilizando um conjunto de normas e procedimentos internos e regulamentos e legislação externa, face aos quais tem de garantir que a operação e os negócios se desenvolvem na absoluta observância do seu cumprimento (análise de *compliance*).

À semelhança do que se encontra identificado no documento *Global Risks 2014*, a TAP evidencia, igualmente, um envolvimento efetivo das áreas consideradas no processo de *risk assessment*.

3. PRINCIPAIS MEDIDAS ADOTADAS NA POLÍTICA DE RISCO

No âmbito da Auditoria, o processo de gestão de risco é utilizado ao longo de todo o ciclo, desde a preparação do Plano de Auditoria, à análise e caracterização dos *finding* de respetivas recomendações, bem como na elaboração dos *follow-up*, onde é dado maior relevância e acompanhamento às situações de risco mais elevado. A Auditoria acompanha as preocupações vertidas no Plano Estratégico, incidindo a suas ações com base na materialidade, impacto na imagem da Empresa e eficácia das operações.



- Conselho de Administração
- Equipas de Gestão de Risco da Empresa
- Estrutura Primária
- Auditoria Interna
- Outros
- Diretores de 2ª Linha

Áreas preferencialmente envolvidas na avaliação do risco, e peso relativo do respetivo envolvimento nessa mesma avaliação.

– Resultados do survey realizado a 500 empresas, no âmbito do *World Economic Forum*, conforme documento *Global Risks 2014*.

4. RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA E/OU FUNCIONAL

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



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

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

Risco de tecnologias de informação

Sistema de identificação de vulnerabilidades e ameaças aos sistemas de informação 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 contínua dos Colaboradores, os manuais de proteção contra atmosferas explosivas (Manuais ATEX), os exercícios de simulacro baseados em cenários de risco 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⁽¹⁾ que são obrigatórias para a garantia da continuidade da sua atividade.

(1) EASA Parte 145 (Organizações de Manutenção); EASA Parte M (Aeronavegabilidade Continuada); NP EN ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestão da Qualidade), entre outras.

Risco de saúde e segurança do trabalho

Sistema de gestão de riscos ligados à atividade profissional, baseado num programa sistematizado de identificação, avaliação, valorização e controlo dos riscos para a saúde e a segurança do trabalho, orientada para a prevenção e promoção da saúde e para a diminuição da sinistralidade laboral e das doenças ligadas ao trabalho, por forma a assegurar e melhorar a saúde e a segurança do trabalho na Empresa.

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.

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

Modelo utilizado na Empresa – Três Linhas de Defesa

1ª 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 dialética de 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 infraestrutura 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

Ação de auditoria entende-se o conjunto do trabalho específico associado ao planeamento, execução e reporte de cada uma das atividades de auditoria a desenvolver. 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 desenvolveu um processo de controlo e gestão de risco baseado nas três seguintes linhas de defesa: na primeira linha de defesa, enquanto pilar da cultura empresarial do Grupo TAP, situam-se os processos de gestão assumidos como uma preocupação constante de todos os gestores, bem como dos Colaboradores do Grupo, com base na identificação, gestão, controlo das incertezas, bem como das ameaças que potencialmente afetam os diversos negócios. Esta atuação decorre numa perspetiva de continuidade das operações e de aproveitamento de oportunidades de negócio; na segunda linha de defesa, situa-se a verificação da análise de *compliance* e de monitorização do controlo de risco e na terceira linha de defesa, o processo de *risk assurance*, sendo de realçar a obtenção, em 2012, da certificação pelo IIA neste âmbito, assegurada pela atuação sistemática da Auditoria Interna. A Auditoria reforçou a sua atividade, utilizando o processo de Auditoria Contínua que se caracteriza pela avaliação de riscos e controlos de forma continuada e automatizada, mitigando o risco inerente e residual, com utilização da informação do universo em análise, 100% das operações, verificação e monitorização em *real-time*. O instrumental analítico da Auditoria Contínua surge como a base fundamental para a gestão de risco, permitindo um conhecimento e acompanhamento mais eficaz do negócio.

Entretanto, a Empresa tem vindo a enfatizar a implementação e adequação dos Regulamentos Internos, que consubstanciam Códigos de Conduta e Boas Práticas, dos quais se destacam, pela sua importância:

// *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;

// *As Diretivas e Competências 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 de 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.

D. SÍTIOS DE INTERNET

A seguinte informação pode ser obtida através da consulta do website do Grupo TAP www.flytap.com:

- a) Sede e demais elementos mencionados no artigo 171.º do CSC;
- b) Estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões;
- c) Identificação dos titulares dos órgãos sociais e outros órgãos estatutários;
- d) Documentos de prestação de contas anuais, referentes aos últimos cinco anos.

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*. Em 2013, iniciou-se a revisão do Manual de Compras e Vendas, cujo objetivo passa pela adoção das melhores práticas, através da transparência e uniformidade de critérios, pela 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 e na Intranet da Empresa, sendo, desta forma, efetuada, amplamente, a sua divulgação junto do público, colaboradores, clientes e fornecedores.

VI. REMUNERAÇÕES

A. COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO

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.jul.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 e da Lei n.º 66-B/2012.

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.jul.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 definido, é o seguinte, ao qual foram aplicadas as alterações constantes da Lei n.º 12-A/2010 e da Lei n.º 66-B/2012:

Conselho de Administração Executivo

// Presidente

Compensação Fixa

Remuneração Fixa: Remuneração mensal ilíquida de EUR 30.000, paga em 14 meses por ano.

Subsídio de Refeição: Aplicação do Acordo de Empresa para trabalhadores no ativo do quadro permanente.

Compensação Variável

Em 2013, não foram pagas quaisquer quantias a título de compensação variável.

Benefícios

Seguros de vida, saúde e acidentes pessoais: Em vigor na Empresa, seguindo o modelo aplicável a todos os trabalhadores.

Política automóvel: Utilização da frota de viaturas para uso do Conselho de Administração Executivo e dos serviços gerais de apoio aos Órgãos Sociais.

Despesas telefónicas: Utilização de telemóvel de serviço, sendo o limite máximo anual para gastos com utilização de telefone móvel fixado em EUR 9.000.

Cartão de crédito da Empresa: Nos termos do Decreto-Lei n.º 8/2012, a utilização de cartão de crédito da Empresa passou a não ser permitida.

// Vogais

Compensação Fixa

Remuneração Fixa: Remuneração mensal ilíquida de EUR 20.000, paga em 14 meses por ano.

Subsídio de Refeição: Aplicação do Acordo de Empresa para trabalhadores no ativo do quadro permanente.

Compensação Variável

Em 2013, não foram pagas quaisquer quantias a título de compensação variável.

Benefícios

Seguros de vida, saúde e acidentes pessoais: Em vigor na Empresa, seguindo o modelo aplicável a todos os trabalhadores.

Política automóvel: Utilização da frota de viaturas para uso do Conselho de Administração Executivo e dos serviços gerais de apoio aos Órgãos Sociais.

Despesas telefónicas: Utilização de telemóvel de serviço, sendo o limite máximo anual para gastos com utilização de telefone móvel fixado em EUR 9.000.

Cartão de crédito da Empresa: Nos termos do Decreto-Lei n.º 8/2012, a utilização de cartão de crédito da Empresa passou a não ser permitida.

Por Deliberações Sociais Unânicas por Escrito de 14 de maio de 2009 e de 29 de julho de 2009, os administradores originariamente não residentes em Portugal gozam do direito a ser abonados por despesas de alojamento ao abrigo do Estatuto do Pessoal Deslocado conferido aos trabalhadores da TAP, S.A..

Conselho Geral e de Supervisão

Presidente

Remuneração mensal ilíquida de EUR 6.000, paga em 14 meses por ano.

Vogais

Remuneração mensal ilíquida de EUR 4.000, paga em 14 meses por ano.

Aos membros do Conselho Geral e de Supervisão que têm participação efetiva nas Comissões Especializadas de Auditoria e de Sustentabilidade e Governo Societário, é-lhes atribuída uma remuneração mensal complementar de EUR 3.000.

Remunerações fixadas para o triénio 2006/2008 (in Ata n.º 1/2007 da Comissão de Vencimentos da TAP, S.A.)

Cf. Deliberação Social Unânime por Escrito de 29 de julho de 2009, "(...) para o triénio 2009-2011 não haverá alteração do estatuto remuneratório (...)".

Mesa da Assembleia Geral

Presidente

Senha de presença, no valor ilíquido de EUR 640.

Vice-Presidente

Senha de presença, no valor ilíquido de EUR 400.

Secretário

Senha de presença, no valor ilíquido de EUR 330.

Revisor Oficial de Contas

A remuneração regula-se pelos valores apontados no referencial indicativo recomendado pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (artigo 60º do Decreto-Lei n.º 487/99 de 16 de novembro).

C. DIVULGAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES

Mesa da Assembleia Geral

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Estatuto Remuneratório Fixado ⁽¹⁾	Bruto Pago
2009-2011 ^(*)	Presidente da Mesa	Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes	640,00 €	1.280,00 € ⁽²⁾
	Vice-Presidente	Dr. António Lorena de Sêves	400,00 €	800,00 € ⁽²⁾
	Secretário	Dr.ª Orlanda do Céu Silva Sampaio Pimenta d'Aguiar	330,00 €	660,00 € ⁽²⁾

(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.

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

Conselho Geral e de Supervisão

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Doc.	Data
2009-2011 ^(*)	Presidente	Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Professor Doutor João Borges de Assunção	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Dr. Carlos Veiga Anjos	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

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

Nome	Remuneração Anual					
	Variável	Fixa ^(*)	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução (Lei OE)	Bruta após Reduções
Professor Doutor Manuel Pinto Barbosa	n.a.	126.000,00 €	-	6.300,00 €	11.970,00 €	107.730,00 €
Professor Doutor João Borges de Assunção	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr. Carlos Veiga Anjos	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr. Luís Patrão	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr.ª Maria do Rosário Vítor	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr. Rui Azevedo Silva	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €
Dr. Vítor Cabrita Neto	n.a.	98.000,00 €	-	4.900,00 €	9.310,00 €	83.790,00 €

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

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	16.726,92 €	n.a.	n.a.	n.a.
Professor Doutor João Borges de Assunção	n.a.	Segurança Social	16.726,92 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Carlos Veiga Anjos	n.a.	Caixa Nacional de Pensões		n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Luís Patrão	n.a.	Segurança Social	16.726,92 €	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	16.726,92 €	n.a.	n.a.	n.a.
Dr. Vítor Cabrita Neto	n.a.	Segurança Social	16.726,92 €	n.a.	n.a.	n.a.

Conselho de Administração

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Doc.	Data
2009-2011 ^(*)	Presidente Executivo	Eng.º Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Dr. Michael Conolly	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Manoel Torres	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Luiz Mór	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Eng.º Jorge Sobral ⁽¹⁾	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Dr. Luís Rodrigues	Assembleia Geral	02.jun.2009

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

(1) Solicitou a renúncia por reforma, com efeitos a 30 de setembro de 2013

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 ⁽¹⁾	-	-	-	-
Dr. Michael Conolly	S	Excecionada ⁽¹⁾	-	-	-	-
Eng.º Manoel Torres	S	Excecionada ⁽¹⁾	-	-	-	-
Eng.º Luiz Mór	S	Excecionada ⁽¹⁾	-	-	-	-
Eng.º Jorge Sobral	S	Excecionada ⁽¹⁾	-	-	-	-
Dr. Luís Rodrigues	S	Excecionada ⁽¹⁾	-	-	-	-

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

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

Nome	Remuneração Anual					
	Variável	Fixa (*)	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução (Lei OE)	Bruta após Reduções
Eng.º Fernando Pinto	-	420.000,00 €	-	21.000,00 €	39.900,00 €	359.100,00 €
Dr. Michael Conolly	-	280.000,00 €	-	14.000,00 €	26.600,00 €	239.400,00 €
Eng.º Manoel Torres	-	280.000,00 €	-	14.000,00 €	26.600,00 €	239.400,00 €
Eng.º Luiz Mór	-	280.000,00 €	-	14.000,00 €	26.600,00 €	239.400,00 €
Eng.º Jorge Sobral	-	243.551,16 €	-	12.177,56 €	23.137,36 €	208.236,24 €
Dr. Luís Rodrigues	-	280.000,00 €	-	14.000,00 €	26.600,00 €	239.400,00 €

(*) 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	1.135,32 €	Segurança Social	16.726,92 €	978,00 €	18.361,84 €	1.093,54 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Dr. Michael Conolly	1.053,00 €	Segurança Social	77.093,87 €	978,00 €	33.416,00 €	1.093,54 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Eng.º Manoel Torres	1.024,92 €	Segurança Social	77.093,87 €	978,00 €	27.739,26 €	1.093,54 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Eng.º Luiz Mór	996,84 €	Segurança Social	77.093,87 €	978,00 €	13.840,55 €	1.093,54 €	Despesas de alojamento em Portugal - valor ilíquido	85.205,76 €
Eng.º Jorge Sobral	767,52 €	Segurança Social	49.456,10 €	978,00 €	13.746,30 €	817,90 €	-	-
Dr. Luís Rodrigues	1.151,28 €	Segurança Social	16.726,92 €	978,00 €	4.307,49 €	1.093,54 €	-	-

Nome	Gastos com Comunicações Móveis		
	Plafond anual definido	Valor Anual	Observações
Eng.º Fernando Pinto	9.000,00 €	7.026,16 €	inclui gastos com internet
Dr. Michael Conolly	9.000,00 €	765,36 €	
Eng.º Manoel Torres	9.000,00 €	1.706,24 €	
Eng.º Luiz Mór	9.000,00 €	4.893,27 €	
Eng.º Jorge Sobral	9.000,00 €	1.348,80 €	
Dr. Luís Rodrigues	9.000,00 €	3.192,11 €	

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)	Valor Anual	
12-ND-38	N	53.899,53 €	Renting	2012	2016	48	1.059,44 €	12.713,40 €	
88-NC-57	N			2012	2016	48	1.059,44 €	12.713,40 €	
21-EM-43	N	51.027,65 €	Aquisição	2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
66-EJ-82	N			2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
69-EJ-08	N			2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
10-FQ-07	N			2008	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
14-IM-45	N			2009	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	

a) Valor do seguro €98,62/mês, incluído na renda mensal (€1.059,44)

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				
Dr. Michael Conolly				
Eng.º Manoel Torres	24.000,00 €	17.616,00 €	6.731,80 €	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				
Eng.º Jorge Sobral				
Dr. Luís Rodrigues				

Nome	Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço				
	Custo com Alojamento	Ajudas de custo	Outras		Gasto total com viagens (Σ)
			Identificar	Valor	
Eng.º Fernando Pinto	3.439,90 €	3.870,75 €	Transportes	607,34 €	7.917,99 €
Dr. Michael Conolly	1.068,11 €	2.776,54 €	Transportes	914,73 €	4.759,38 €
Eng.º Manoel Torres	0,00 €	697,05 €	Transportes	55,00 €	752,05 €
Eng.º Luiz Mór	4.555,86 €	2.766,40 €	Transportes	254,45 €	7.576,71 €
Eng.º Jorge Sobral	1.177,07 €	2.072,70 €	Transportes	400,78 €	3.650,55 €
Dr. Luís Rodrigues	3.675,59 €	4.211,05 €	Transportes	1.163,57 €	9.050,21 €

Fiscalização

TAP, SGPS

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração Contratada	Nº de Mandatos exercidos na sociedade
		Nome	Número	Doc.	Data		
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 € + IVA (à taxa legal em vigor)	2
2009-2011 (*)	Revisor Oficial de Contas Suplente	Dr. Fernando Marques Oliveira	207	Assembleia Geral	2.jun.2009		2

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

TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração Contratada	Nº de Mandatos exercidos na sociedade
		Nome	Número	Doc.	Data		
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 € + IVA (à taxa legal em vigor)	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

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

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 ao processo de aquisição. 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 Diretivas e Competências nas Áreas 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 e SCORPIUS).

Ainda, de referir os princípios gerais aplicáveis às atividades de compras e vendas, considerando a importância de critérios de rigor, transparência e profissionalismo:

Nas funções de compras e vendas

- // Concorrência – Garantia do mais amplo acesso;
- // Transparência – Definição prévia à abertura do procedimento, das características essenciais do contrato;
- // Lealdade – Prevalência dos interesses da Empresa, salvaguardando-se a sua imagem;

- // Eficiência e orientação para os resultados – Melhoria contínua do processo e análise custo/benefício;
- // 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	302.132.526,29 €	16%
EUROCONTROL – UE	104.197.315,50 €	6%
PETROBRAS DISTRIBUIDORA SA	102.505.106,93 €	6%
ANA-AEROPORTOS DE PORTUGAL.SA.	101.079.391,91 €	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		
I. Missão, Objetivos e Políticas						
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.3.	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.4.	Indicação dos fatores chave de que dependem os resultados da empresa.	✓		✓	6	I.2.
II. Estrutura de Capital						
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.
III. Participações Sociais e Obrigações detidas						
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.	A prestação de garantias financeiras ou assunção de dívidas ou passivos de outras entidades.	✓		✓	9	III.3.
III.4.	Indicação sobre o número de ações e obrigações detidas por membros dos órgãos de administração e de fiscalização.					Não aplicável
III.5.	Informação sobre a existência de relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações e a sociedade.					Não aplicável
III.6.	Identificação dos mecanismos adotados para prevenir a existência de conflitos de interesses.	✓		✓	9	III.4.
IV. Órgãos Sociais e Comissões						
IV.A. Mesa da Assembleia Geral						
IV.A.1.	Composição da mesa AG, mandato e remuneração.	✓		✓	10	IV.A.
IV.A.2.	Identificação das deliberações acionistas.					Não aplicável
IV.B. Administração e Supervisão						
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.	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.6.
IV.B.7.	Organogramas relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais.	✓		✓	17	IV.B.7.
IV.B.8.	Funcionamento do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo.	✓		✓	21	IV.B.8.
IV.B.9.	Comissões existentes no órgão de administração ou supervisão.	✓		✓	23	IV.B.9.
IV.C. Fiscalização						
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.8.
IV.D. Revisor Oficial de Contas						
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
IV.E.	Auditor Externo						
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.
V.	Organização Interna						
V.A.	Estatutos e Comunicações						
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.
V.B.	Controlo interno e gestão de riscos						
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.	✓		✓		29	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.
V.C.	Regulamentos e Códigos						
V.C.1.	Regulamentos internos aplicáveis e regulamentos externos.	✓		✓		31	V.C.1.
V.C.2.	Códigos de conduta e de Código de Ética.	✓		✓		32	V.C.2.
V.D.	Sítio de Internet						
V.D.	Indicação do(s) endereço(s) e divulgação da informação disponibilizada.	✓		✓		32	V.D.
VI.	Remunerações						
VI.A.	Competência para a Determinação						
VI.A.	Indicação do órgão competente para fixar remuneração.	✓		✓		33	VI.A.
VI.B.	Comissão de Fixação de Remunerações						
VI.B.	Composição.						Não aplicável
VI.C.	Estrutura das Remunerações						
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
VI.D.	Divulgação das Remunerações						
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.
VII.	Transações com partes Relacionadas e Outras						
VII.1.	Mecanismos implementados para controlo de transações com partes relacionadas.	✓		✓		37	VII.1.
VII.2.	Informação sobre outras transações.	✓		✓		37	VII.2.
VIII.	Análise de sustentabilidade da empresa nos domínios económicos, social e ambiental						
VIII.1.	Estratégias adotadas e grau de cumprimento das metas fixadas.	✓		✓			Ver Relatório de Sustentabilidade 2013
VIII.2.	Políticas prosseguidas.	✓		✓			Ver Relatório de Sustentabilidade 2013
VIII.3.	Forma de cumprimento dos princípios inerentes a uma adequada gestão empresarial: a) Responsabilidade social b) Responsabilidade ambiental c) Responsabilidade económica	✓		✓			Ver Relatório de Sustentabilidade 2013
IX.	Avaliação do Governo Societário						
IX.1.	Cumprimento das Recomendações.	✓		✓		38	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 8 de maio de 2014.

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 Pinto
Administrador	Dr. Luís Rodrigues
Administrador	Eng.º Luiz da Gama Mór
Administrador	Eng.º Manoel Torres
Administrador	Dr. Michael Conolly

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

182.801/14

Julho 2014



TAP, SGPS, S.A.
Apartado 50194,
1704-801 Lisboa
Tel. +351 218 415 000
Fax +351 218 415 774
www.flytap.com