



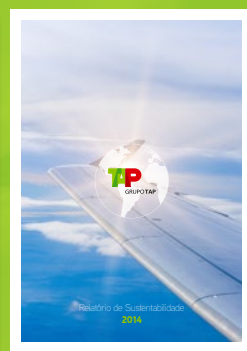
Relatório de Sustentabilidade
2014

Relatório de Sustentabilidade 2014

O Relatório de Sustentabilidade do Grupo TAP inclui indicadores económicos, sociais e ambientais, elaborados de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI G3), que evidenciam o desempenho e as práticas da Empresa na área da sustentabilidade.

Pretende-se através deste relatório, promover a transparência em relação à sustentabilidade das atividades da organização, disponibilizando informação considerada relevante para diferentes grupos de interesse – Clientes, Acionista, Colaboradores, Organizações Não Governamentais, entre outros.

São, assim, divulgados princípios e práticas, bem como os programas e iniciativas, desenvolvidos para melhorar o desempenho da Empresa, no que respeita aos impactos económicos, ambientais e sociais, no exercício da sua atividade.



Disponível no website da TAP

www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-anuais

TAP, SGPS, S.A.

Sede: Aeroporto de Lisboa, Edifício 25 8º
1704-801 Lisboa

Portugal

Capital social: EUR 15.000 milhares

Matricula na Conservatória do Registo Comercial Lisboa
e de Pessoa Coletiva nº 506623602

Índice

10

Compromisso de contributo para o desenvolvimento económico e social e para a preservação do ambiente

36

Perspetiva Económica

44

Perspetiva Social

56

Perspetiva Ambiental

67

Compromissos

70

Anexos

78

Aprovação do Relatório de Sustentabilidade

- 4 Nota de Abertura
- 6 Mensagem do Presidente do Conselho de Administração Executivo
- 8 Principais Indicadores de Sustentabilidade

COMPROMISSO DE CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL E PARA A PRESERVAÇÃO DO AMBIENTE

- 12 Perfil
- 16 Governo da Sociedade e Modelo de Gestão
- 18 Gestão do Risco
- 24 Inovação e Desenvolvimento
- 26 Relacionamento com os *Stakeholders*
- 27 Acionista
- 28 Clientes
- 31 Certificação de Qualidade
- 32 Entidades Reguladoras e Fiscalizadoras
- 34 Fornecedores

PERSPETIVA ECONÓMICA IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE AÉREO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO

- 42 Atividade
- 43 Criação de Valor para os *Stakeholders*

PERSPETIVA SOCIAL O RESPEITO PELO VALOR HUMANO

- 49 A Responsabilidade Social na Vertente Interna
- 55 A Responsabilidade Social na Vertente Externa

PERSPETIVA AMBIENTAL GESTÃO RESPONSÁVEL E COMPROMETIDA COM O AMBIENTE

- 61 Redução de Resíduos e de Consumos de Energia e de Água
- 62 Redução de Emissões de CO₂
- 64 Responsabilidade Ambiental
- 66 Preservação da Biodiversidade

COMPROMISSOS

- 68 Grau de Cumprimento em 2014 e Objetivos para 2015

ANEXOS

- 71 Tabela de Correspondência GRI (*Global Reporting Initiative*)
- 72 Indicadores *Global Reporting Initiative* (GRI)
- 77 Abreviaturas e Glossário

APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

NOTA DE ABERTURA

PRINCIPAIS ASPETOS DESTE RELATÓRIO

Âmbito

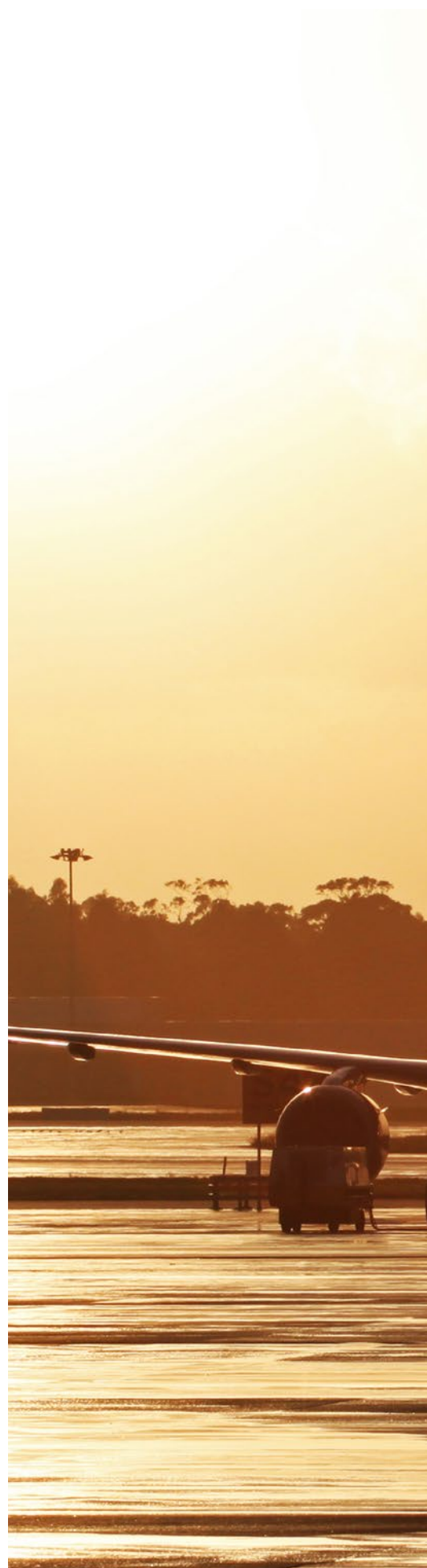
O presente documento reporta-se ao ano civil de 2014 e consigna, principalmente, informação relativa à TAP, S.A., enquanto empresa vocacionada para o desenvolvimento da atividade *core*, e às restantes empresas do Grupo TAP, com exceção da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil.

Este relatório complementa a informação contida no Relatório Anual do Grupo TAP disponibilizando, desta forma, informações adicionais sobre o desenvolvimento da atividade.

Estas e outras informações suplementares encontram-se disponíveis através de *download*, a partir do portal da TAP (<http://www.flytap.com>).

Aprovação

Este Relatório de Sustentabilidade foi aprovado pelo Conselho Geral e de Supervisão com o acompanhamento e prévio parecer da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário, sob proposta do Conselho de Administração Executivo.





Estrutura

Elaborado com uma frequência anual, o Relatório de Sustentabilidade retrata os principais impactos económicos, sociais e ambientais da atividade desenvolvida pelo Grupo TAP. Na sua preparação, foram seguidos critérios baseados nas Diretrizes da *Global Reporting Initiative* (terceira versão – GRI G3), visando, com a adoção dos princípios, critérios e recomendações constantes das mesmas, assegurar a credibilidade internacional do documento.

O relatório integra quatro secções e um corpo de anexos. Nas duas primeiras secções procede-se ao enquadramento geral da TAP no contexto do sector em que desenvolve a sua atividade. Neste sentido, a primeira secção incorpora a mensagem do Presidente do Conselho de Administração Executivo, sendo também apresentada a evolução dos Principais Indicadores de Sustentabilidade. Na segunda secção é efetuada a descrição do Perfil da Empresa, sendo referidos os principais Acontecimentos do ano, bem como os Prémios e Distinções recebidos, seguindo-se a apresentação dos Modelos de Governo e de Gestão, na perspetiva da estratégia de sustentabilidade desenhada pela organização, sendo comunicados os respetivos Compromissos e Objetivos de Sustentabilidade. A secção prossegue com a descrição do processo de Gestão do Risco no Grupo, seguindo-se a referência aos principais desenvolvimentos efetuados no âmbito da Inovação e Desenvolvimento. A secção conclui com a referência aos processos de Relacionamento com os principais *Stakeholders*, sendo enunciados os compromissos assumidos pela Empresa perante estes. Ao longo da terceira secção são descritos os posicionamentos da TAP relativamente a cada uma das três perspetivas: Económica, Social e Ambiental. Cada um dos subcapítulos inicia-se com o quadro dos respetivos indicadores, prosseguindo com a referência aos principais desenvolvimentos alcançados no decorrer do exercício. Na quarta secção são mencionados relativamente aos indicadores da matriz de Compromissos, o grau de cumprimento no exercício bem como as metas futuras. Finalmente, no corpo de anexos, pode encontrar-se a Tabela de Correspondência GRI, sendo incluídas explicações sobre as limitações e omissões relativas aos mesmos, bem como a série histórica para os indicadores das Tabelas (GRI).

Foram, igualmente, tomados em consideração pelo Grupo TAP, outros standards internacionais, designadamente, o Protocolo *Greenhouse Gas* e os padrões ISO.

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO



A TAP mantém a afirmação da sua visão e missão, assumindo o desígnio de ser *a melhor empresa para viajar, investir e trabalhar* em Portugal. Significa isto que a orientação estratégica definida para o Grupo TAP tem como objetivos fundamentais a criação de valor económico e social para o acionista e para o País, a satisfação e antecipação das expectativas dos Clientes e também a garantia das melhores condições de afirmação e progresso profissional dos trabalhadores.

A TAP desenvolve a sua atividade num ambiente de elevada concorrência e regulamentação em consonância com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

No desenvolvimento da sua atividade empresarial, a TAP assume como compromisso a prossecução das melhores práticas de sustentabilidade e segurança das operações, bem como a preservação e defesa do Ambiente e do Planeta.

Por isso, as suas práticas assentam, no dia-a-dia, sobre uma cultura solidamente fundada nos valores da segurança, da transparência e da responsabilidade, nunca perdendo de vista quer a viabilidade e o crescimento económico do Grupo TAP, quer a justiça e a responsabilidade social, quer ainda a salvaguarda da qualidade ambiental.

Consubstanciando este sólido compromisso e as práticas que nele radicam, a TAP divulga perante

os seus diversos *stakeholders* os programas, avanços e iniciativas levados a cabo ao longo de 2014 com vista a melhorar cada vez mais o desempenho económico, social e ambiental.

Assinalo, desde logo, as melhorias em alguns indicadores de sustentabilidade que demonstram por si o rumo prosseguido.

Na perspetiva económica, registou-se um aumento de 3 por cento nos rendimentos e ganhos operacionais do Grupo TAP, ao mesmo tempo que os serviços prestados pelo Grupo TAP ao exterior cresceram 1,1%.

No campo social, destaco o aumento de 3,2 por cento no total de colaboradores do Grupo, um indicador que demonstra claramente que a TAP gera emprego e produz um impacto positivo direto sobre a Empresa e a Economia do País. Além da criação de postos de trabalho, a TAP qualifica os trabalhadores, tendo aumentado em 2014 em 5,9 por cento o volume de formação (número de participantes x horas).

Merecem ainda especial referência os resultados obtidos nas áreas com especial impacto na perspetiva ambiental. De facto, não obstante um forte aumento da atividade da empresa, a TAP conseguiu reduzir significativamente as emissões de CO₂ por passageiro (-3,9%), o consumo de energia sobre o volume de negócios (-4%), o consumo total de água sobre o volume

de negócios (-8,6%) e o consumo de papel sobre o volume de negócios (-3,3%). Penso que a diminuição de consumos em todos estes recursos mostra sem qualquer sombra de dúvida o empenhamento no cumprimento do nosso compromisso ambiental.

Enquanto isso, a TAP foi distinguida e reconhecida pelo mercado e pela comunidade em diversas áreas, com inúmeros prémios conquistados, dos quais destaco:

- **Companhia Aérea com Melhor Reputação em Portugal** (*Reputation Institute*) Estudo Portugal *Rep Trak Pulse - Companies and Brands*. O estudo, conduzido em 33 países, no caso de Portugal, destaca a TAP como a companhia aérea com a melhor reputação, reafirmando-se como marca preferida dos portugueses, no seu sector de atividade;
- **Louvor pelo Vídeo de Segurança da TAP** (*Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial*) Distinção efetuada pela Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial, presidida pelo Alto Comissariado para as Migrações, pelo vídeo de segurança exibido a bordo dos aviões da TAP, pela forma como são divulgadas as normas de segurança em vigor, retratando-as através de diversidade etária, de género, de origem, de tom de pele e sotaque, presentes no nosso País, contribuindo, dessa



A TAP assume como compromisso a prossecução das melhores práticas de sustentabilidade e segurança das operações, bem como a preservação e defesa do Ambiente e do Planeta

forma para a missão de defesa do princípio da igualdade de tratamento e no combate ao racismo e xenofobia;

- **Award Of Distinction** (2014 World Public Relations Forum) Distinção atribuída à TAP e a docentes e investigadores da Universidade Católica de Portugal, na categoria *Academic Case Studies dos Global Alliance Comm Prix*, distinguindo o estudo *The PR pyramid: Guidelines for Social Media Management*, sobre a gestão da Companhia da sua presença nas redes sociais.

Creio que estes três prémios e reconhecimentos, apenas alguns de entre vários recebidos em 2014, ilustram bem o modo como a TAP, consciente da sua responsabilidade social e do seu compromisso de sustentabilidade, se insere e relaciona com a comunidade em geral.

Merecem ainda referência, neste âmbito, algumas outras iniciativas decorridas em 2014 que vincam, pelo seu carácter, a atitude da organização. A adopção de Cartões de visita da TAP com código QR, uma forma de contribuir para a sustentabilidade ambiental, o lançamento do Projeto de *Vending Solidário* pelos *Voluntários com Asas* (VCA) em parceria com hipermercado, a favor de uma instituição de Solidariedade Social ou a realização da Feira Solidária, no refeitório da TAP, organizada também pelos *Voluntários com Asas*, foram projetos apoiados e estimulados pela

TAP que decerto contribuem para uma cultura organizacional de responsabilidade.

Finalmente, no campo do envolvimento com a comunidade, e prosseguindo a promoção, valorização e afirmação no mundo dos valores não tangíveis, não posso deixar de manifestar a grande satisfação pela associação da TAP à consagração do *Cante Alentejano* como Património Cultural Imaterial da Humanidade, reconhecimento atribuído pela UNESCO. A TAP transportou a delegação que se deslocou à sede da UNESCO em Paris no voo de retorno a Lisboa e, através dos seus canais e ferramentas de comunicação, potenciou de forma substancial a divulgação deste marco histórico da identidade, cultura popular e tradição portuguesas e, agora, de toda a humanidade.

A TAP continua a reafirmar internacionalmente o seu nome e os valores da sua marca, indissociáveis da sua íntima ligação a Portugal e do seu empenho em constituir-se como um instrumento de excelência na aproximação e ligação do mundo da lusofonia, unindo e abraçando a Europa, a África e as Américas.

Fernando Pinto

PRINCIPAIS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

PERSPETIVA
ECONÓMICA



PERSPETIVA
SOCIAL

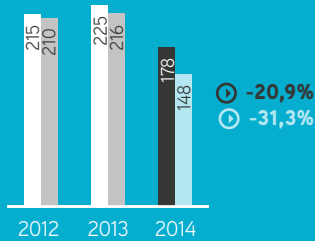


PERSPETIVA
AMBIENTAL

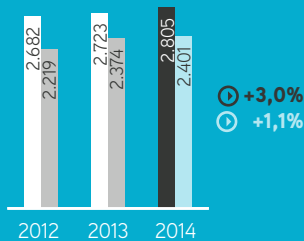


PERSPETIVA ECONÓMICA

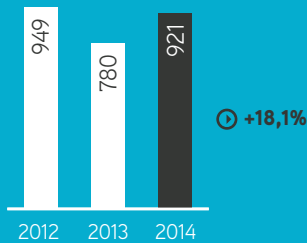
■ EBITDAR (Grupo TAP)
■ EBITDAR (TAP, S.A.)
EUR milhões



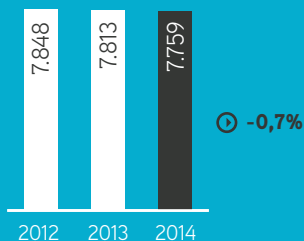
■ Rendimentos e Ganhos Operacionais do Grupo TAP
■ Valor dos Serviços Prestados ao Exterior pelo Grupo TAP
EUR milhões



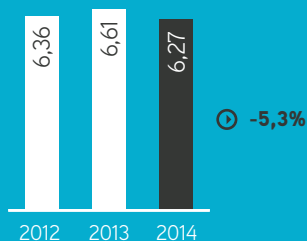
Divida Líquida Remunerada do Grupo TAP
EUR milhões



Produtividade Transporte Aéreo
Milhares de PKO por Empregado



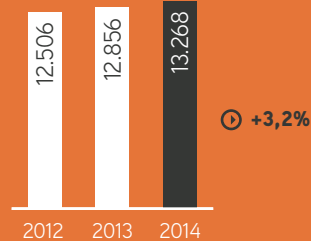
Receita Transporte Aéreo por Lugar Oferecido
EUR cents por PKO



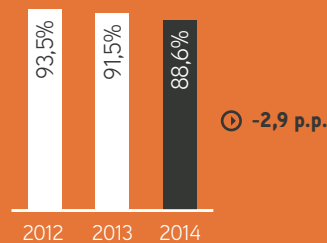
Valores em IFRS (International Financial Reporting Standards)

PERSPETIVA SOCIAL

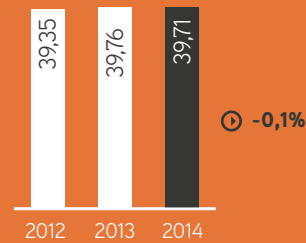
Total de Colaboradores do Grupo TAP
31 de dezembro



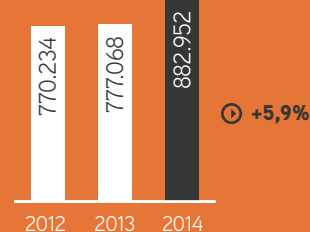
Percentagem Contratos Permanentes ⁽¹⁾



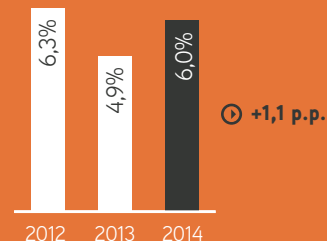
Idade Média dos Colaboradores ⁽¹⁾



Volume de Formação ⁽¹⁾
nº participantes x horas



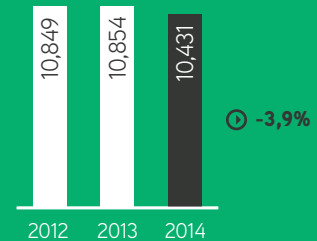
Taxa de Rotatividade ⁽¹⁾
(((Entradas+Saidas)/2)/Efetivo médio)x100



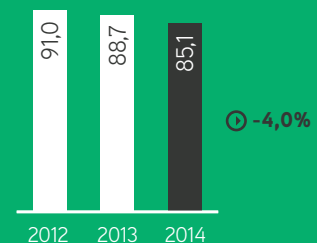
(1) Indicadores do Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)

PERSPETIVA AMBIENTAL

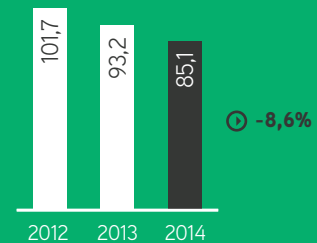
Emissões de CO₂ por Passageiro
kg/100 PKU



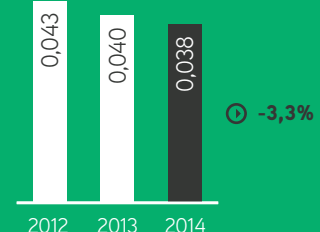
Consumo de Energia sobre o Volume de Negócios ⁽¹⁾
GJ/EUR milhões



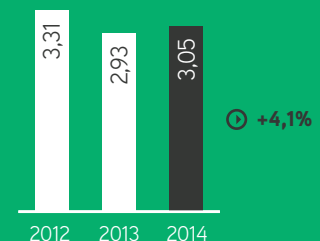
Consumo total de Água sobre o Volume de Negócios ⁽¹⁾
m³/EUR milhões




Consumo de Papel sobre o Volume de Negócios ⁽¹⁾
Toneladas/EUR milhões



Quantidade de Resíduos Produzidos sobre o Volume de Negócios ⁽¹⁾
Toneladas/EUR milhões



(1) Indicadores do Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)



**COMPROMISSO
DE CONTRIBUTO PARA
O DESENVOLVIMENTO
ECONÓMICO E SOCIAL E
PARA A PRESERVAÇÃO
DO AMBIENTE**



PERFIL

A TAP, criada em 14 de março de 1945, instituiu-se, desde 26 de abril de 2003, como Grupo TAP, através da constituição de uma sociedade gestora de participações sociais, a TAP, SGPS, na sequência de um processo de reestruturação empresarial.

Integra o Grupo TAP, a empresa TAP-Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (TAP Portugal), cuja principal atividade consiste no transporte aéreo de passageiros e de carga. O Grupo intervém, também, no negócio de manutenção aeronáutica, e em outras atividades ligadas aos negócios principais do Grupo.

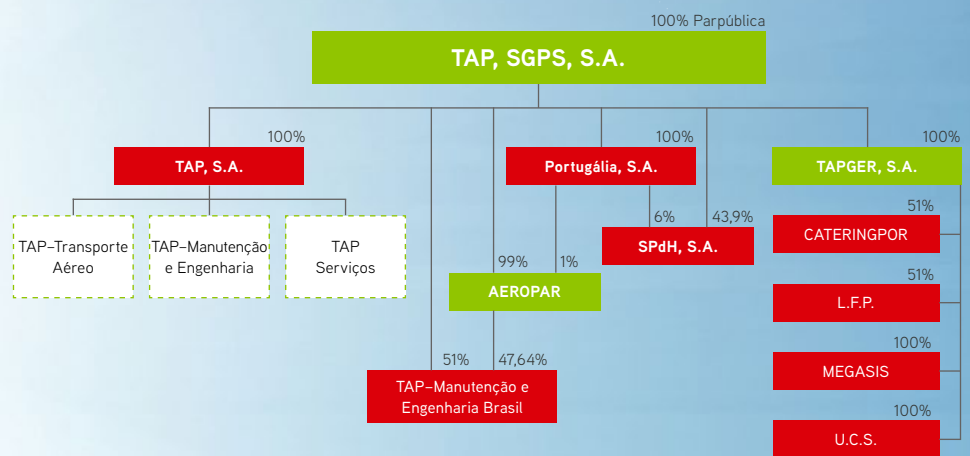
Com sede em Lisboa, cidade cujo aeroporto constitui o principal *hub* operacional da Companhia e representa uma plataforma de acesso privilegiado a mercados localizados em outros Continentes, a TAP liga, através da sua rede a Europa, a África e às Américas do Norte, Central e do Sul.

No desenvolvimento da sua rede, a Empresa prossegue uma estratégia de nicho, 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.

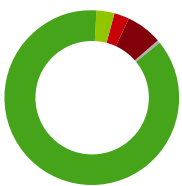
- Atlanta
- Boston
- Calgary
- Charlotte
- Chicago
- Dallas
- Denver
- Detroit
- Filadélfia
- Houston
- Las Vegas
- Los Angeles
- Minneapolis
- Montreal
- Nova Orleães
- Orlando
- Otava
- San Diego
- San Francisco
- Seattle
- Tampa
- Toronto
- Washington DC

Miami

Cidade do México



Volume de Negócios do Grupo TAP



- 86,8% Transporte Aéreo
- 3,4% Manutenção - Assistência a Terceiros Portugal
- 2,6% Manutenção - Assistência a Terceiros Brasil
- 6,7% Lojas Francas (LFP, S.A.)
- 0,2% Catering (CATERINGPOR, S.A.)
- 0,3% Outras Atividades da TAP, SGPS, S.A.

Visão

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

- Sendo reconhecida como a companhia aérea que, através do posicionamento geográfico do seu *hub* operacional de Lisboa, proporciona ligações privilegiadas entre a Europa a África e as Américas do Norte, Central e do Sul;
- Prosseguindo, no desenvolvimento da sua rede, uma estratégia de interligação, que conecta a Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul destacando-se, nesta última região, como a transportadora europeia líder para o Brasil;
- Proporcionando aos Clientes um produto de qualidade, através da disponibilização das melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e agregando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece;
- Sendo percebida pelo acionista como empresa geradora de valor de forma sustentada.

Missão

A TAP assume como missão 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.

Ética




Os princípios de Gestão Ética e Responsável exprimem o compromisso da Empresa com o desenvolvimento sustentável e orientam a estratégia do negócio encontrando-se alinhados com as melhores práticas, no que concerne a:

- Responsabilização e Transparência;
- Conduta Ética e respeito pelo interesse das Partes Interessadas;
- Respeito pelo Estado de Direito;
- Respeito pelos Direitos Humanos, valorizando os seus Colaboradores nas valências pessoais e profissionais e promovendo relacionamentos interpersonais urbanos;
- Respeito pelo Cliente, oferecendo-lhe os mais elevados padrões de qualidade;
- Relação de parceria leal e amigável com os seus Fornecedores;
- Solidariedade e Intervenção Social;
- Proteção do Ambiente atuando proativamente;
- Inovação e Melhoria Contínua.

O Código de Ética está disponível para consulta no website da TAP www.flytap.com.

A Empresa está neste momento a promover a abrangência do Manual/Plano Anticorrupção e Práticas Conexas, em algumas vertentes, com vista a uma maior eficiência e melhoria da sua monitorização e da sua eficácia, procurando cobrir novas áreas que se prendem também com a utilização de novas tecnologias.

PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS EM 2014

 Perspetiva Económica
  Perspetiva Social
  Perspetiva Ambiental

<div data-bbox="113 394 225 506"> <p>JAN</p> </div> <div data-bbox="113 663 225 775"> <p>FEV</p> </div> <div data-bbox="113 808 225 920"> <p>MAR</p> </div> <div data-bbox="113 1458 225 1570"> <p>ABR</p> </div>	<div data-bbox="240 450 560 562"> <p>Lançamento de novas aplicações para dispositivos móveis, com imagem mais apelativa, mais <i>amiga do utilizador</i></p> </div> <div data-bbox="240 573 560 685"> <p>Utilização de aparelhos eletrónicos pessoais a bordo, configurados em <i>modo de voo</i></p> </div> <div data-bbox="240 730 560 842"> <p>Promoção de Portugal na Estónia na Feira de Turismo de Talin, valorizando o destino Portugal</p> </div> <div data-bbox="240 875 560 987"> <p>Seleção da Cateringpor, empresa do Grupo TAP, para a disponibilização de refeições a passageiros dos comboios <i>Alfa Pendular</i> da CP</p> </div> <div data-bbox="240 999 560 1111"> <p>Organização pela TAP do <i>2nd Iata Baggage Fraud Prevention Meeting</i> em Lisboa</p> </div> <div data-bbox="240 1111 560 1223"> <p>Lançamento de nova linha de comunicação da TAP com a divulgação dos novos destinos de 2014</p> </div> <div data-bbox="240 1223 560 1357"> <p>Inauguração, no Museu do Ar (Sintra), da <i>Exposição Comemorativa do 69^o Aniversário 1945 – 2014 / Homenagem ao Comandante Silva Soares</i> assinala a data da fundação da TAP</p> </div> <div data-bbox="240 1357 560 1469"> <p>Assinatura de protocolo de cooperação entre a TAP Portugal e a CP–Comboios de Portugal, E.P.E.</p> </div>	<div data-bbox="592 394 703 506"> <p>ABR</p> </div> <div data-bbox="592 629 703 741"> <p>MAI</p> </div> <div data-bbox="592 1021 703 1133"> <p>JUN</p> </div> <div data-bbox="592 1760 703 1872"> <p>JUL</p> </div>	<div data-bbox="719 450 1038 562"> <p>Participação da TAP–Manutenção e Engenharia no ciclo de conferências MRO Americas e MRO Africa</p> </div> <div data-bbox="719 573 1038 640"> <p>Expedição FLYTAP leva Portugal ao Brasil do Mundial</p> </div> <div data-bbox="719 696 1038 808"> <p>Ações de divulgação do destino Portugal a agentes da Europa de Leste</p> </div> <div data-bbox="719 808 1038 920"> <p>Check-in 72 horas antes do voo (com a exceção dos voos de e para os EUA, por imposição legal norte-americana)</p> </div> <div data-bbox="719 931 1038 1043"> <p>Em articulação com o sistema educativo português, presença da TAP no Jobshop do IST (Instituto Superior Técnico)</p> </div> <div data-bbox="719 1088 1038 1200"> <p>Lançamento do novo site do Flip & Flap (mascotes infantis) assinala o Dia da Criança</p> </div> <div data-bbox="719 1200 1038 1312"> <p>Início das operações para Manaus e Belém – TAP reforça liderança no Brasil com voos diretos para 12 cidades</p> </div> <div data-bbox="719 1312 1038 1424"> <p>Lançamento do novo vídeo de segurança a bordo, no âmbito do Campeonato Mundial de Futebol</p> </div> <div data-bbox="719 1424 1038 1536"> <p>Homenagem a Aristides de Sousa Mendes, com a atribuição do seu nome a novo avião, Airbus A319</p> </div> <div data-bbox="719 1536 1038 1648"> <p>Inovação em dispositivos móveis com o acesso ao serviço de Apoio ao Cliente Fale Connosco e a modernização do motor de reservas nas aplicações móveis</p> </div> <div data-bbox="719 1659 1038 1771"> <p>Apoio à promoção e divulgação da Língua Portuguesa em França, no acordo de parceria com a Fundação Calouste Gulbenkian de Paris</p> </div> <div data-bbox="719 1816 1038 1928"> <p>Academia Júnior 2014, iniciativa no âmbito do programa Escola-Empresa</p> </div> <div data-bbox="719 1928 1038 2040"> <p>Início das operações para Belgrado, Nantes, Oviedo, São Petersburgo, Gotemburgo, Hanôver e Talin na Europa e, Bogotá e Cidade do Panamá na América Latina</p> </div> <div data-bbox="719 2063 1038 2130"> <p>Disponibilização de nova aplicação gratuita para PC's e Tablets</p> </div>	<div data-bbox="1070 394 1182 506"> <p>SET</p> </div> <div data-bbox="1070 528 1182 640"> <p>OUT</p> </div> <div data-bbox="1070 797 1182 909"> <p>NOV</p> </div> <div data-bbox="1070 1615 1182 1727"> <p>DEZ</p> </div>	<div data-bbox="1198 450 1517 539"> <p>Lançamento de aplicação disponível para <i>smartphones</i></p> </div> <div data-bbox="1198 584 1517 696"> <p>Lançamento do Projeto de Vending Solidário pelos <i>Voluntários com Asas</i> (VCA) em parceria com hipermercado, a favor de uma instituição de Solidariedade Social</p> </div> <div data-bbox="1198 730 1517 819"> <p>Participação da TAP–Manutenção e Engenharia no MRO Europe</p> </div> <div data-bbox="1198 864 1517 976"> <p>Lançamento de novo serviço de notificações automáticas, através de SMS e e-mail, visando a melhoria da comunicação com os Clientes</p> </div> <div data-bbox="1198 987 1517 1077"> <p>Aprovação pelo Conselho de Ministros da Reprivatização da TAP</p> </div> <div data-bbox="1198 1088 1517 1200"> <p>Promoção do destino Açores com parcerias locais, através do programa de fidelização cartão Victoria</p> </div> <div data-bbox="1198 1200 1517 1312"> <p>Representantes do Cante Alentejano, Património Cultural Imaterial da Humanidade atribuído pela UNESCO, no voo da TAP de Paris para Lisboa</p> </div> <div data-bbox="1198 1335 1517 1424"> <p>Homenagem ao Cante Alentejano na zona das chegadas do aeroporto de Lisboa</p> </div> <div data-bbox="1198 1435 1517 1525"> <p>Feira Solidária, no refeitório da TAP, organizada pelos <i>Voluntários com Asas</i></p> </div> <div data-bbox="1198 1536 1517 1648"> <p>Filme, voo TAP com o Património da Humanidade, disponibilizado no YouTube e Facebook da TAP</p> </div> <div data-bbox="1198 1682 1517 1827"> <p>Mobile check-in em aplicações móveis, em mais oito novos aeroportos europeus: Genebra, Zurique, Zagreb, Viena, Frankfurt, Munique, Hamburgo ou Dusseldorf</p> </div>
---	---	---	---	---	--

PRÉMIOS E DISTINÇÕES EM 2014



Fevereiro

- 1 **Melhor Companhia Aérea Europeia 2013**
(Revista húngara *Az Utazó*)
Distinção atribuída pela revista húngara *Az Utazó*, especializada em turismo e viagens.

Março

Fastest Growing Airline 2013

(Aeroporto Otopeni de Bucareste)
Prémio atribuído em resultado do forte crescimento de 95% no número de passageiros transportados pela TAP de e para o aeroporto da capital da Romênia.

- 2 **The Expectation of 2014**
(Aeroporto Pulkovo)
Título atribuído à TAP em S. Petersburgo, face às expectativas geradas pela Companhia com a sua operação.

Maio

- 3 **AEEC Trumbull Award 2014**
(AEEC – Comité de Engenharia Eletrónica da Aviação)
Distinção efetuada ao Diretor de Engenharia da Unidade de Negócio TAP–Manutenção e Engenharia, Mário Araújo, pelo AEEC, órgão que integra engenheiros e cientistas de 500 organizações da indústria aeronáutica a nível global.

Companhia Aérea com Melhor Reputação em Portugal

(Reputation Institute)
Destaque efetuado, na edição de 2014 do Estudo *Portugal Rep Trak Pulse – Companies and Brands*. O estudo, conduzido em 33 países, no caso de Portugal, destaca a TAP como a companhia aérea com a melhor reputação, reafirmando-se como marca preferida dos portugueses, no seu sector de atividade.

- 4 **Stand da TAP com Menção Honrosa na Categoria Impressão Digital de Grandes Formatos**
(Papiers 2014)
Distinção efetuada ao stand da TAP no Greenfest – recriando uma mala de grandes proporções, de acordo com o conceito criativo *Escolha um destino diferente para as suas milhas e mude o destino de quem as recebe* –, com o objetivo de demonstrar a sua vertente social e divulgar a possibilidade de os membros Victoria doarem as suas milhas a instituições de apoio humanitário.

Maio

- Prémio Marketeer**
(Marketeer)
Distinção atribuída, reconhecendo a TAP como a melhor empresa no domínio de *Marketing*, *Publicidade* e *Comunicação* em Portugal, na categoria *Companhia Aérea*.

Julho

- 5 **Louvor pelo Vídeo de Segurança da TAP**
(Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial)
Distinção efetuada pela Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial, presidida pelo Alto Comissariado para as Migrações, pelo vídeo de segurança exibido a bordo dos aviões da TAP, pela forma como são divulgadas as normas de segurança em vigor, retratando-as através de diversidade etária, de género, de origem, de tom de pele e sotaque, presentes no nosso País, contribuindo, dessa forma para a missão de defesa do princípio da igualdade de tratamento e no combate ao racismo e xenofobia.

- 6 **Prémio Carreira da APCE 2014**
(Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial)
Distinção efetuada ao Diretor de Comunicação e Relações Públicas da TAP, António Monteiro, visando o prémio distinguir a excelência da comunicação organizacional, estimulando, reconhecendo e divulgando as iniciativas dos profissionais desta área.

Site da TAP com Destaque Positivo

(DECO – Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor)
Destaque efetuado na sequência da análise efetuada aos sites de companhias aéreas e agências de viagens a operar no mercado nacional, afirmando a DECO: *Fizemos a análise ao site no que respeita a informação e a preços, e não houve irregularidades.*

Agosto

- 7 **Companhia Aérea Europeia Líder para África e Companhia Aérea Europeia Líder para a América do Sul**
(World Travel Awards)
Prémios atribuídos à TAP, no âmbito dos WTA – os Óscares do Turismo mundial –, em reconhecimento do esforço persistentemente desenvolvido, promovendo o melhor produto nas ligações entre a Europa e a África e a América do Sul.

Setembro

- 8 **Melhor Companhia de Aviação**
(Publituris)
Classificação recebida no âmbito do *Publituris Portugal Travel Awards 2014*, sendo um importante reconhecimento mediante diversos critérios de avaliação, designadamente, conhecimento da realidade da Empresa, política de comunicação coerente, capacidade de inovação e visibilidade mediática.

- 9 **Award of Distinction**
(2014 World Public Relations Forum)
Distinção atribuída à TAP e a docentes e investigadores da Universidade Católica de Portugal, na categoria *Academic Case Studies dos Global Alliance Comm Prix*, distinguindo o estudo *The PR pyramid: Guidelines for Social Media Management*, sobre a gestão pela Companhia da sua presença nas redes sociais.

Outubro

- 10 **Prémio Carreira Navegantes XXI**
(Associação da Economia Digital)
Homenagem efetuada a Fernando Pinto, destacando o trabalho realizado, enquanto Presidente Executivo da TAP, na condução de uma das mais importantes empresas portuguesas. ACEPI realça o enorme projeto transformacional de digitalização que Fernando Pinto tem liderado e que transformou a TAP num paradigma da economia digital em Portugal e no resto do mundo.

Novembro

- 11 **Personalidade do Turismo no Brasil**
(Mercado & Eventos e revistas FT Brasil)
Prémio atribuído, destacando personalidades e entidades que trabalharam em benefício do desenvolvimento do turismo do Brasil.

Dezembro

- 12 **TAP Carga, Melhor Companhia Aérea de Carga**
(Prémios de Carga T&N 2014)
TAP Cargo, destacada uma vez mais, tendo sido a companhia com maior número de troféus, vencedora em três categorias (*Melhor Companhia Aérea de Carga para a Europa, para as Américas e para África*).

GOVERNO DA SOCIEDADE E MODELO DE GESTÃO

A prossecução dos objetivos do Grupo TAP, no que respeita à responsabilidade social, no âmbito das perspetivas económica, social e ambiental, encontra-se embutida no espírito da organização, integrando as responsabilidades aos diversos níveis da estrutura organizativa. O Grupo TAP disponibiliza, de forma individualizada desde 2013, um Relatório de Governo Societário. No âmbito do Conselho Geral e de Supervisão funcionam duas comissões estatutárias, a Comissão Especializada de Auditoria e a Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário.

O esquema seguinte permite identificar a localização, no âmbito do modelo de gestão do Grupo TAP, de áreas com particular envolvimento no contexto da responsabilidade social da Empresa.

GRUPO TAP

Conselho Geral e de Supervisão
<ul style="list-style-type: none"> Acompanha a atividade do Conselho de Administração da sociedade e das sociedades participadas, designadamente, no que se refere à estratégia, sustentabilidade, consecução de objetivos e cumprimento de normas e princípios aplicáveis
<p>Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário</p> <ul style="list-style-type: none"> Verifica as condições para o crescimento sustentado da Sociedade nas vertentes económica, ambiental e social (<i>triple bottom line</i>) Supervisiona a elaboração e submete à aprovação do Conselho Geral e de Supervisão o relatório do governo societário e o relatório de sustentabilidade da Empresa que expressa o respetivo desempenho relativamente à responsabilidade social da organização
<p>Comissão Especializada de Auditoria</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoia o Conselho Geral e de Supervisão, na verificação da qualidade, integridade e eficácia do sistema de informação e controlo interno Identifica potenciais riscos significativos de carácter financeiro, operacional, de segurança, legais e/ou sociais, que possam produzir perdas diretas ou indiretas relevantes, definindo propostas de medidas e de mecanismos conducentes à redução dos mesmos Pronuncia-se sobre o manual de riscos da Empresa
Conselho de Administração Executivo
<ul style="list-style-type: none"> Define os objetivos e políticas de gestão da Empresa Prepara o Plano Estratégico da sociedade Elabora os planos de atividade e orçamentos, procede à sua monitorização e promove a participação dos serviços da Empresa na elaboração dos relatórios de governo societário e de sustentabilidade Monitoriza o plano e o orçamento

EMPRESAS DO GRUPO TAP

TAP, S.A.	Restantes empresas do Grupo TAP						
<p>Conselho Geral e de Supervisão</p> <ul style="list-style-type: none"> Acompanha a atividade do Conselho de Administração da sociedade e das sociedades participadas, designadamente, no que se refere à estratégia, sustentabilidade, consecução de objetivos e cumprimento de normas e princípios aplicáveis, verificando-se a existência de duas comissões: Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário e Comissão Especializada de Auditoria 	<p>Conselhos de Administração Executivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Elabora os planos de atividade e orçamentos e promove a participação dos serviços da empresa na elaboração do relatório de sustentabilidade 						
<p>Conselho de Administração Executivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Elabora os planos de atividade e orçamentos e promove a participação dos serviços da empresa na elaboração do relatório de sustentabilidade 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Unidades Operacionais</th> <th>Unidades Corporativas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde Políticas específicas de Recursos Humanos Políticas específicas de Relações Laborais </td> </tr> </tbody> </table>	Unidades Operacionais	Unidades Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde 	<ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde Políticas específicas de Recursos Humanos Políticas específicas de Relações Laborais 		
Unidades Operacionais	Unidades Corporativas						
<ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde 	<ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde Políticas específicas de Recursos Humanos Políticas específicas de Relações Laborais 						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>U.N. TAP-Transporte Aéreo</th> <th>U.N. TAP-Manutenção e Engenharia</th> <th>U.N. TAP Serviços</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Unidades Operacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde </td> <td> <p>Unidades Corporativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde Políticas específicas de Recursos Humanos Políticas específicas de Relações Laborais </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	U.N. TAP-Transporte Aéreo	U.N. TAP-Manutenção e Engenharia	U.N. TAP Serviços	<p>Unidades Operacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde 	<p>Unidades Corporativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde Políticas específicas de Recursos Humanos Políticas específicas de Relações Laborais 		
U.N. TAP-Transporte Aéreo	U.N. TAP-Manutenção e Engenharia	U.N. TAP Serviços					
<p>Unidades Operacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde 	<p>Unidades Corporativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Segurança Qualidade Ambiente Segurança higiene e saúde Políticas específicas de Recursos Humanos Políticas específicas de Relações Laborais 						

NOVA ESTRUTURA DE SEGURANÇA OPERACIONAL – UM ÓRGÃO TRANSVERSAL A TODAS AS ÁREAS OPERACIONAIS DA COMPANHIA

Em conformidade com a legislação relativa a Segurança, a TAP implementou, em 2012, o *Safety Management System* (SMS), de forma a dotar a Empresa, como operador aéreo, de um *Corporate Safety*, órgão transversal a todas as áreas operacionais da Companhia e na dependência direta do Conselho de Administração Executivo. Este sistema, implicando uma abordagem organizada, proactiva e integrada, à gestão da segurança das operações (*Safety*), determinou a

implementação de uma estrutura organizacional específica, implicando a adequação da anterior estrutura de *Safety* do Transporte Aéreo à nova realidade. Como principal objetivo do SMS, destaca-se o desenvolvimento de uma cultura organizacional que reflita a Política de Segurança das operações, os procedimentos bem como as responsabilidades associadas. As orientações estratégicas são transmitidas às áreas operacionais (*Flight Operations*, *Ground Operations*

e *Maintenance and Engineering*) através dos *Safety Action Group*, a funcionar sob a dependência da hierarquia de cada área específica.

A implementação efetiva em Portugal a partir de 28 outubro 2014 do Regulamento (UE) N.º 965/2012 de 05 de outubro, determinou a implementação de um *Management System* composto pelo *Safety Management* e pelo *Compliance Monitoring Management* (designação que substitui a anterior de *Quality Management*).



O Modelo de Gestão

do Grupo TAP visa um **desenvolvimento sustentável** no âmbito da prosperidade económica, da justiça social e da qualidade do ambiente.

Neste sentido, com vista a garantir a consecução dos objetivos que elegeru, o modelo é suportado por instrumentos direcionados para as diferentes perspetivas, com uma orientação para a criação de valor.

Perspetivas	Objetivos Gerais da Empresa	Instrumentos
Económica	Promover a sustentabilidade, através da viabilidade económica da Empresa e da geração de valor, garantindo, da forma mais eficiente possível, a mobilidade e o acesso ao mercado global, contribuindo para uma maior integração na Europa, para a consolidação das ligações da região europeia aos continentes americano e africano, e para a prosperidade económica do País. Proporcionar um serviço de qualidade, efetuando a monitorização do desempenho e o controlo dos riscos. Atuar respeitando sempre os valores éticos assumidos pela Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema de indicadores de <i>performance</i>. ○ Sistemas de informação de apoio à gestão da qualidade. ○ Conjunto dos normativos exigidos pelas entidades nacionais e internacionais que regulamentam a atividade de Transporte Aéreo. ○ Monitorização da satisfação do Cliente e estudos de mercado. ○ Código de Ética. ○ Sistema de gestão do risco.
Social	Ser identificada com princípios de transparência e de compromisso para com a sociedade, proporcionando desenvolvimento profissional e condições de trabalho compatíveis com expectativas laborais legítimas e com as exigências do mercado, e promovendo iniciativas de carácter social.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema de avaliação de Desempenho e Potencial. ○ Parcerias com estabelecimentos de ensino; integração profissional de pessoas portadoras de deficiências. ○ Norma de certificação em Responsabilidade Social SA 8000. ○ Política de Recursos Humanos.
Ambiental	Integrar a dimensão ambiental em todas as atividades desenvolvidas na Empresa, promovendo a consciência ambiental e a proteção do ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Compliance</i> com regulamentação ambiental. ○ Princípios Orientadores de Ambiente do Grupo TAP. ○ Plano integrado de gestão ambiental. ○ Ações de sensibilização ambiental.

GESTÃO DO RISCO

A gestão de risco tem vindo a assumir um papel de maior relevância nas diferentes áreas da Empresa e nas diferentes empresas do Grupo TAP. A tendência registada é para abandonar a visão casuística e os tradicionais planos técnicos para riscos individuais, tendo-se levado a efeito um esforço, de modo a efetuar um planeamento global e a utilização de ferramentas e instrumentais analíticos estruturantes da análise de risco, com linguagem comum (modelo COSO e FERMA) e uma aplicação integrada que permita avaliar e monitorizar os diferentes riscos empresariais.

Na conjuntura mais recente, as incertezas resultantes levaram a Empresa a ficar exposta a um conjunto de riscos característicos dos mercados associados às novas rotas de negócio. A globalização comporta riscos e vulnerabilidades diferentes, que têm vindo a ser cada vez mais acompanhados e monitorizados.

A dinâmica da constituição de um SMS (*Safety Management System*), com uma análise transversal do risco, permitiu uma metodologia comum e uma articulação dos impactos e dos processos de gestão dos riscos. Esta dinâmica aplica-se também ao processo de governação da Empresa e do Grupo, onde cada área deixou de ter exclusivamente uma visão focada nos seus próprios processos e nos respetivos riscos associados, mas potenciou-se a visão geral dos riscos de importância transversal os quais interagem diretamente e, cujo objetivo é gerir esses riscos mitigando e minimizando a sua interação com outros riscos.

O processo de Gestão e mitigação no seio do Grupo inclui a implementação de estratégias:

Minimização de riscos – Ações desenvolvidas por parte das áreas da Empresa, de forma a diminuir os efeitos de um evento nefasto, devidamente identificado;

Ação de responsabilidade – A Empresa tem vindo a preocupar-se em encontrar formas de incentivar os colaboradores individualmente a criar estratégias de preservação de bases de dados;

Diversificação da rede de Fornecedores – Criação de uma rede de fornecedores com múltiplas localizações de forma a minimizar o risco de fornecimento, sobretudo em mercados com elevados graus de incerteza, tendo também uma atuação proactiva no sentido de potenciar uma eficaz gestão de *stock*;

Evitar riscos desnecessários – Monitorização e avaliação de riscos inerentes a novos negócios e ou atividades, com a possibilidade de efetuar análises de sensibilidade que permitam diminuir ou mesmo eliminar atividades em que o adicional de rendimento não compense a exposição ao risco associado;

Transferência de Riscos – A contratualização com entidades seguradoras no âmbito da atividade do Transporte Aéreo é efetuada recorrendo a processos de elevada tecnicidade;

Assumir o risco – Em situações devidamente identificáveis, a Empresa pode criar provisões de forma a suportar eventuais perdas de riscos com um baixo grau de probabilidade de ocorrência.

O Grupo TAP tem uma cultura de gestão de risco, patente nas seguintes implementações:

Sistema de alarme preventivo – Colaboradores que atuam na análise preventiva de riscos específicos.

Simulações de situações de risco – Criação de um ambiente artificial de um evento negativo para que possa estabelecer-se estratégias de reação e prevenção, e assim preparar a entidade a nível de processos.

A estratégia de gestão de crise complementa a gestão de risco, definindo funções e procedimentos de forma a preservar a continuidade da atividade empresarial num ambiente de menor crescimento económico e eventual situação de reputação adversa resultante de um evento externo. A gestão de crise planeia quem serão os decisores e orientadores numa situação de crise. O decisor principal é o gestor, *dono do risco* afeto à sua própria área. No âmbito do Grupo TAP os planos de contingência e de gestão de crise foram devidamente tratados, elaborados e testados.

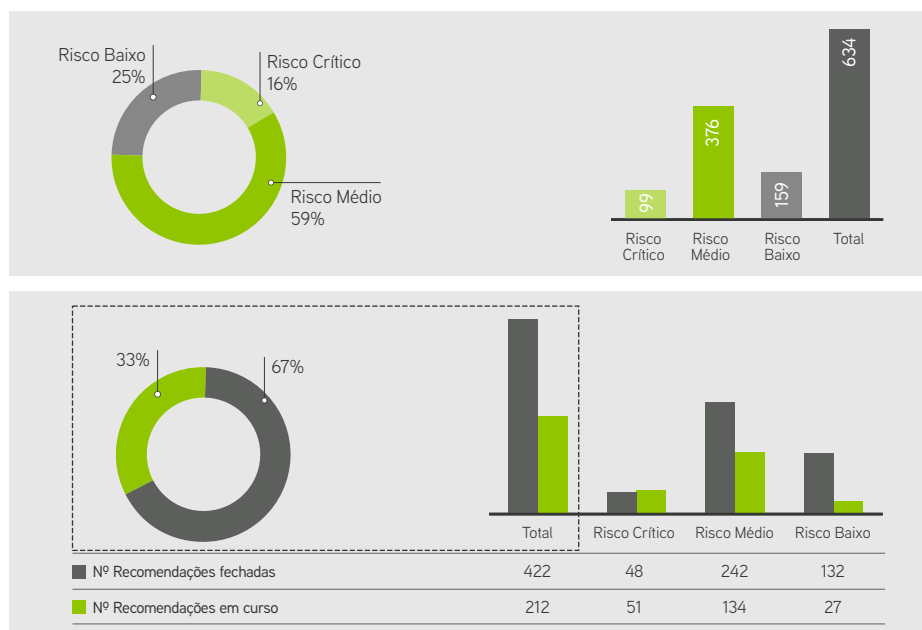
Na organização TAP, o modelo de análise e gestão do Risco pode ser traduzido no seguinte diagrama.

A Análise do Risco e o Processo de Gestão



No âmbito do seu trabalho de avaliação e monitorização dos processos instituídos na organização, efetuou-se um foco de atuação no âmbito da contratualização, tendo por base um modelo de avaliação de risco. Em cada Relatório emitido houve sempre a preocupação de evidenciar o nível de risco associado a cada recomendação. Essa preocupação está ilustrada nos gráficos infra, onde podemos identificar o número de recomendações por tipologia de risco, bem como o número de recomendações que foram implementadas pelos serviços da organização e as que se encontram ainda em curso, referentes ao ano de 2014.

Número de Recomendações por Tipo de Risco



Aplicação do Modelo do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Análise do Risco de vertentes específicas

Entidade	Âmbito
TAP, S.A./Unidade de Negócio Transporte Aéreo	Contratualização: Avenças do Grupo; <i>Booking Fees</i> ; Encargos com BSP e CASS; Programas Incentivos às Agências-AIP's (Brasil e Espanha); Programa Victoria; GSA- Escandinávia; GSA- Leste Europa; Air CargoNet GSSA Alemanha. Recursos Humanos: Vencimentos 2º Semestre 2013; Contas Pessoais, TAP, S.A.; Absentismo PNT/PNC; Absentismo PT Representações: França; Angola; Itália; Bloqueios Judiciais nas Contas Bancárias Inventários: Fardamentos; Armazéns Economato
TAP, S.A./Unidade de Negócio TAP-Manutenção e Engenharia	Contratualização: Comissionista da ME <i>Worldair</i> Inventários: Armazéns TAP-Manutenção e Engenharia
CATERINGPOR-Catering de Portugal, S.A.	Inventários: Contagens Físicas; Controlo de Armazéns
L.F.P.-Lojas Francas de Portugal, S.A.	Inventários: Inventário <i>Main Shop</i> PTLA 2014; Contagens Físicas Armazém Central 2013
MEGASIS-Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.	Contratualização: Fornecedores Inventários: Inventário Informática 2014
U.C.S.-Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	Contratualização: Clientes - TAP e Multicare Recursos Humanos: Absentismo
PORTUGÁLIA-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.	Contratualização: Clientes 2014 Recursos Humanos: Vencimentos 2º Semestre 2013 Inventários: Contagens Físicas
TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	Contratualização: Pagamentos a Fornecedores Específicos TAP-Manutenção e Engenharia Brasil Bancos: Taxas Cambiais 2ºSem13; Evolução Empréstimos Inventários: Informação Materiais 2013
SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.	Recursos Humanos: Vencimentos 2º Semestre 2013 Inventários: Inventário Manutenção Equipamento e Economato; Inventário Imobilizado

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

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 linha).

PRINCIPAIS TIPOS DE RISCO

No desenvolvimento da sua atividade, a TAP encontra-se exposta a uma diversidade de riscos que se identificam em inerência ao mercado e, de uma forma genérica, de natureza operacional.

Tipos de Risco

Risco de Mercado

- Risco de natureza económica e financeira
- Risco de preço e de mercado
- Risco de crédito e liquidez
- Risco de taxa de juro
- Risco de taxa de câmbio

Risco de natureza Operacional

- Risco Operacional (Segurança | *Safety*)
- Risco de Manutenção e Engenharia
- Risco de Tecnologias de Informação
- Risco de Incêndio-Prevenção
- Risco de Saúde e Segurança no Trabalho

DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS TIPOS DE RISCO

Tipo de 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.

Desenvolvimentos | Objetivos

Desenvolvimentos | 2014

TAP, S.A.

- Renovação bem sucedida do certificado IATA IOSA, sendo reconhecido à Organização (na vertente *Safety*) a implementação de um SMS consistente;
- Em associação a este processo, a produção de Recomendações (processo de mitigação de riscos identificados) de *Risk Assessments* (identificação proactiva de riscos em operações de novos destinos) e de *Safety Studies* (processo de monitoria da *performance of safety* do Operador);
- Ajuste da *Safety Policy* do Operador e desenvolvimento de processos, i.e. *safety audits*, visando robustecer a atividade da área;
- Lista de algumas das iniciativas que concretizaram os objetivos estabelecidos:
 - Melhoria significativa nos processos de relação/coordenação sobre a análise e investigação de ocorrências;
 - Entrada em fase de consolidação da Ferramenta SMS_DCT (Data Collation Tool), com a produção de relatórios e informação sistematizada e melhoria substancial na correlação entre Ocorrências e eventos detetados em *Flight Data Monitoring*;
 - Em consequência, registo de um aumento da fiabilidade dos dados fornecidos em sede de *Flight Data Monitoring* (Leitura de Dados de Voo) resultante desta interação;
 - Entrada em fase de atualização da Gestão documental do Portal de *Safety* melhorando, assim, a respetiva *performance* na resposta ao cliente interno;
 - Com vista a iniciar um novo canal de comunicação interna, realização do primeiro Seminário na TAP subordinado ao tema SMS, que registou a presença de representantes da Autoridade Nacional, entre outros participantes;
 - Desenvolvimento de um módulo de SMS *indoctrination*, transversal a todo o Operador (acessível a todos os colaboradores até 31 março 2014);
 - Entrada em produção do Portal de *Safety* que abrange duas vertentes – *Reporting e Library*;
- Implementação da monitoria quantitativa das áreas acompanhadas (FLT | CAB | DSP | GRH | CGO), segundo o conceito ALoSP (*Acceptable Level of Safety Performance*) que permite a gestão de desempenho por objetivos;
- Reforço da capacidade de investigação na área de *Flight*, com a abertura de concurso para três investigadores.

PORTUGÁLIA–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.

- Melhoria dos processos de Promoção de *Safety*, tendo sido reeditado o Boletim de Segurança, *Safety News*, com novo formato e conteúdos mais abrangentes e diversificados;
- Alcançado o objetivo de 10 reportes por 1.000 voos efetuados, verificando-se uma evolução crescente da cultura de reporte na PGA;
- Melhoria do *Software* do FDM (*Flight Data Monitoring*), através da ferramenta SMART FDM;
- Formação do departamento de *Safety*, na área de investigação de Acidentes/Incidentes e FRMS (*Fatigue Risk Management Systems*).

Objetivos | 2015

TAP, S.A.

- Continuação do desenvolvimento das iniciativas conducentes ao robustecimento da capacidade de identificação e mitigação do risco operacional no Operador, nomeadamente:
 - Implementação do projeto TOP#3 Events | *Occurrences* (que permite informar os Pilotos em cada voo de A para B, das tipologias de *desvios* de maior frequência, aumentando o *awareness* operacional);
 - Conclusão da transferência da fonte de dados da iniciativa EoD (*Events on Demand*) do AGS para o sistema informático ATHOS;
 - Operacionalização das Auditorias de *Safety*, em articulação com a área de *Compliance*;
 - Reedição de iniciativas de Promotion (Seminário, *safety culture survey*, *safety magazine*).

PORTUGÁLIA–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.

- Aquisição de *Software* SMS AQD (ferramenta específica para gestão do SMS);
- Formação dos elementos SLO's (*Safety Line Officers*), em avaliação de risco e investigação de ocorrências;
- Melhoria do processo de avaliação de risco descrito no SMM, de modo a responder aos reportes relacionados com Fadiga.

Risco Operacional (Segurança | *Safety*)

Nível de Risco

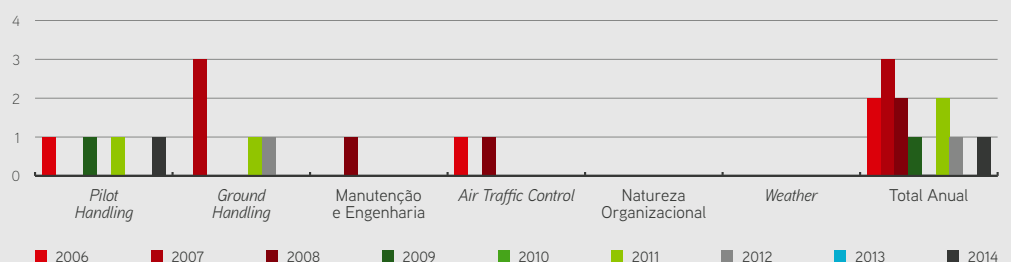
Rácio de ocorrências pelo número de serviços efetuados

Classificação do Risco ^(*)	TAP	Portugália
EXTREME	-	-
HIGH	0,001%	0,004%
MODERATE	0,024%	0,099%
LOW	2,545%	0,949%
NEGLIGIBLE	0,978%	-

(*) Classificação adotada a partir de 2014, na realização de *Operational Risk Assessments* (ORAs)

Tanto na TAP como na Portugália não se verificaram, em 2014, ocorrências de nível Extreme. De salientar que, pelo facto de cada uma das companhias seguir um critério de classificação próprio sobre o nível de riscos das ocorrências, não será possível realizar uma comparação dos valores apresentados pelas duas companhias.

Incidência de Ocorrência Risco HIGH TAP, S.A.



Tipo de Risco	Desenvolvimentos Objetivos
<p>Saúde e Segurança do Trabalho Sistema de gestão de risco apoiado na identificação, avaliação e controlo dos riscos profissionais, com repercussão na saúde e na segurança, que visa melhorar a saúde e a qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade, favorecendo a produtividade, através do envolvimento de toda a Empresa numa Cultura de Prevenção de Riscos.</p>	<p>Desenvolvimentos 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realização de exames de vigilância de saúde centrados na promoção e proteção da saúde e na prevenção das doenças ligadas ao trabalho, com destaque para a importância de estilos de vida saudável e práticas seguras nos locais de trabalho; ○ Continuação dos programas de prevenção de riscos profissionais nos locais de trabalho, incidindo na avaliação contínua das condições de higiene e segurança, para identificação e quantificação dos riscos profissionais e implementação de medidas preventivas/corretivas, em conformidade com a legislação e normativos em vigor; ○ Realização de ações de formação e informação sobre promoção da saúde e hábitos de vida saudável e sobre temas de higiene e segurança no trabalho direcionados para a prevenção de riscos profissionais e de acidentes de trabalho. <p>Objetivos 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Continuação do desenvolvimento das ações em Saúde e Segurança do Trabalho, no âmbito da promoção da saúde e da prevenção dos acidentes de trabalho e das doenças ligadas ao trabalho, no respeito das boas práticas e da legislação e normativos nacionais e internacionais, que regulamentam a saúde higiene e segurança do trabalho na atividade aeronáutica, para um trabalho saudável e seguro.
<p>Económicos e Financeiros 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.</p>	<p>Desenvolvimentos 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Combustíveis e Emissões <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e análise do comportamento dos mercados internacionais de energia ao longo do ano, incluindo as alterações extremas ocorridas na segunda metade do ano; • Desenvolvimento de ações internas e externas, incluindo negociais, destinadas a viabilizar o aproveitamento para o ano em curso e, em especial, para o ano de 2015 da baixa acentuada de preços verificada em final de 2014 – situação de queda de preços sem paralelo, desde final de 2008; • Concretização de operações de fixação de preço de combustível para o ano em curso e ano seguinte; • Gestão do processo de acumulação de licenças de emissão, de forma gradual. ○ Financiamento e Liquidez <ul style="list-style-type: none"> • Negociação de condições e prazos de renovação de linhas de crédito de curto prazo com vista a assegurar níveis de financiamento adequados à evolução da situação de tesouraria; • Solicitação, a entidades financeiras e locadoras, de propostas de operações de médio e longo prazo, incluindo operações que implicam utilização de ativos disponíveis para colateralização, com o objetivo de reforço global do Balanço; • Monitorização reforçada e tomada de novas ações que se justifiquem relativas a fundos detidos nos diversos mercados; • Gestão criteriosa dos excedentes de liquidez. <p>Objetivos 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conclusão de negociações com entidades financeiras relativas a novas operações financeiras de médio e longo prazo para a substituição de dívida a vencer no decorrer de 2015; ○ Gestão de operações de curto prazo tendo em conta os níveis adequados de tesouraria, o custo das operações, e a estrutura e estratificação, em termos da natureza e prazo, pretendida para o Passivo; ○ Resolução de constrangimentos e mitigação de riscos envolvendo fundos gerados em mercados com condicionamentos à sua transferência.
<p>Tecnologias de Informação Sistemas de identificação de vulnerabilidades e ameaças utilizados pelas organizações.</p>	<p>Desenvolvimentos 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reforço da utilização de tecnologias de virtualização, no âmbito das infraestruturas tecnológicas, com o consequente aumento do nível de escalabilidade, fiabilidade, recuperação e segurança dos sistemas; ○ Revisão e melhoria das políticas de salvaguarda de informação, <i>backups</i> de sistemas e respetivos dados, e implementação de processos automáticos de verificação da qualidade de <i>backups</i> realizados; ○ Continuidade das ações de alterações de sistemas, <i>masking</i> de informação e melhoria dos processos de controlo e verificação com vista ao cumprimento das recomendações PCI-DSS (<i>Payment Card Industry-Data Security Standard's</i>); ○ Revisão e elaboração de políticas e procedimentos de segurança de informação tendo por base as recomendações ISO 27001; ○ Reforço dos sistemas de armazenamento centrais, implementados nos Centros de Processamento TAP, com incremento de espaço para replicação de dados de modo a aumentar a segurança da informação armazenada e sua recuperação em caso de desastre; ○ Implementação de uma plataforma de gestão de dispositivos móveis, MDM-<i>Mobile Device Management</i>, a qual permite melhorar a disponibilização de aplicações, de modo controlado, e tomar ação em caso de extravio ou utilização não autorizada de dispositivos móveis geridos centralmente na plataforma; ○ Realização de ações de sensibilização para elevar a consciencialização sobre conformidade legal, contratual e utilização das melhores práticas ao nível da Segurança da Informação e Sistemas de Informação, com particular ênfase na privacidade de dados; ○ Continuidade do processo de implementação de monitorização dos componentes constituintes dos sistemas aplicativos, utilização do <i>Monitoring Business Service Manager</i>, visando o aumento da capacidade de deteção e despiste de problemas, a melhoria das métricas de serviço e o controlo da qualidade de serviço associado aos sistemas de informação, contribuindo, desta forma, para a mitigação dos riscos de indisponibilidade. <p>Objetivos 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento da análise de segurança da informação e sistemas com a implementação de uma plataforma, <i>Security Analytics</i>, que permite em tempo real identificar potenciais ameaças a ativos críticos, centralizar a informação de segurança e obter relatórios e <i>dashboards</i>; ○ Implementação da plataforma de <i>Security Access Manager & Single Sign On</i>, com vista à centralização das políticas de acesso e SSO aos principais sistemas aplicativos; ○ Melhoria do processo de gestão do ciclo de vida dos utilizadores e criação de processos regulares de revisão de acessos; ○ Incremento da proteção a aplicações WEB com exposição na Internet com a utilização de uma plataforma <i>WEB Application Protection</i> baseada num motor heurístico para deteção de potenciais explorações como <i>SQL Injection</i>, <i>Cross-Site Scripting</i>, entre outros; ○ Prossecução das auditorias a nível da Segurança da Informação, com realização de testes de penetração e intrusão a sistemas e redes; ○ No âmbito do sistema de <i>IT Service Management</i>, melhoria do processo de <i>Change Management</i> de modo a padronizar procedimentos e controlar alterações de infraestruturas, plataformas e aplicações, visando minimizar o risco de ocorrência de incidentes decorrentes de alterações planeadas; ○ No âmbito da Gestão de Risco, desenvolvimento de ações com vista a serem efetuadas análises de impacto, BIA-<i>Business Impact Analysis</i>, criação de Planos de Contingência e prossecução da implementação e controlo dos procedimentos e políticas associados a Segurança da Informação, tendo por base as recomendações ISO 27001.

Tipo de Risco**Desenvolvimentos | Objetivos****Incêndio – Prevenção**

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

Desenvolvimentos | 2014

- Revisão e atualização de 20 Planos de Segurança Internos dos edifícios e hangares do Campus TAP, documentos que têm como objetivo a prevenção de riscos de incêndio, explosão e derrame de produtos químicos (total de 47 Planos de Segurança Internos no Campus TAP);
- Realização de 10 exercícios de simulacro direcionados para as equipas que atuam no Campus TAP em caso de emergência: Central de Segurança, Brigada de Incêndios e Vigilantes, visando a melhoria da comunicação;
- Realização de 9 exercícios de simulacro de emergência em edifícios e hangares para treino dos ocupantes;
- Desenvolvimento de um curso de e-learning e vídeo sobre o plano de evacuação das salas de aula do edifício afeto à Formação Profissional;
- Auditorias periódicas ao prestador de serviços de manutenção de instalações e equipamentos, no âmbito da manutenção dos equipamentos de segurança contra incêndio, de forma a garantir o seu bom funcionamento e cumprimento dos normativos em vigor;
- Elaboração de dois manuais ATEX (proteção de atmosferas explosivas potencialmente perigosas), para redução do risco de explosão;
- Início do *Projeto Estacionamento Seguro*, cujo objetivo consiste em promover a adequada ocupação do estacionamento no Campus TAP para prossecução do objetivo *Zero Risco*.

Objetivos | 2015

- Melhoria da gestão e controlo do risco de incêndio, explosão e derrame no Campus TAP, através de:
 - Análise detalhada de acidentes e incidentes;
 - Auditorias periódicas ao prestador de serviços de manutenção dos equipamentos de segurança contra incêndio;
 - Formação das equipas de emergência dos edifícios no plano de atuação e evacuação em caso de emergência;
 - Treino dos ocupantes de edifícios e hangares para resposta a situações de emergência, através da realização de simulacros;
- Promoção de iniciativas relativas à cultura de prevenção na Empresa, nomeadamente:
 - Campanhas de sensibilização para a prevenção de incêndios e outros riscos;
 - Preparação de conteúdos interativos sobre medidas de atuação em caso de incêndio, sismo e derrame de produtos químicos;
- No âmbito do *Projeto Estacionamento Seguro*, identificação e delimitação de zonas críticas onde por questões de segurança não é permitido o estacionamento de viaturas – zonas *tolerância zero*;
- Realização de intervenções necessárias de modernização e atualização dos sistemas de deteção e extinção de incêndios de edifícios e hangares mais antigos.

Manutenção e Engenharia

A Gestão do 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 atividade.

Desenvolvimentos | 2014

- Auditorias do INAC e da EASA (referenciais EASA Parte M, 145, 147 e 21 Subparte J);
- Auditoria de acompanhamento da certificação do *Bureau Veritas* (referenciais ISO 9001:2008 e EN 9110:2010);
- Auditoria do IPAC (Instituto Português de Acreditação) ao Laboratório de Calibrações no âmbito de certificação da Norma NP EN ISO / IEC 17025:2005;
- Implementação das primeiras partes do Acordo Bilateral EU-Brasil;
- Implementação do *SMS–Safety Management System* (Sistema de Gestão da Segurança Operacional) da TAP–Manutenção e Engenharia;
- Desenvolvimento dos processos e procedimentos do Sistema de Gestão do Risco da TAP–Manutenção e Engenharia;
- Continuação das ações de formação em *Safety Training*, *Safety Promotion* e Gestão do Risco;
- Realização do *Risk Challenger* – Jornadas do Risco da TAP–Manutenção e Engenharia, que envolveu um largo leque de trabalhadores da Unidade de Negócio (U.N.) durante uma semana, compreendendo *workshops* sobre Gestão do Risco e Metodologia HAZID, equipas de trabalho para identificação de cenários de risco, apresentação e discussão de projetos;
- Utilização dos meios disponibilizados na intranet para a disseminação de informação sobre *Safety*, nomeadamente, através do MSB (*Maintenance Safety Bulletin*), de publicação mensal, do e-mail MSU (*Maintenance Safety Update*) e da página permanente no Jornal TAP dedicada à divulgação do SMS da TAP–Manutenção e Engenharia;
- Formação de 20 investigadores de ocorrências de manutenção, pelo JAA, que vieram reforçar a MIP (*Maintenance Investigators Pool*) que já contava com 18 investigadores qualificados;
- No âmbito da investigação de ocorrências, os membros da MIP da TAP–Manutenção e Engenharia realizaram 6 investigações de *Safety* e respetiva discussão em sede de ERG (*Event Review Group*), órgão presidido pela Direção desta U.N.;
- Operacionalização da versão inicial do Manual SMS da U.N.;
- Publicação do MSR (*Maintenance Safety Report*) anual da U.N. referente a 2013, seguida da reunião do SRB (*Safety Review Board*), onde foi reconfirmada a *Safety Policy*, tendo sido definidos os objetivos, indicadores e metas de *Safety* (SPI–*Safety Performance Indicators*), para 2014;
- Operacionalização dos grupos de suporte ao SMS da TAP–Manutenção e Engenharia, designadamente, *Safety Office ME*, *SAG* (*Safety Action Group*), *SRB* (*Safety Review Board*), *MIP* (*Maintenance Investigators Pool*) e *ERG* (*Event Review Group*);
- No âmbito do *Safety Assurance*, realização da terceira *Safety Audit* anual pelos auditores do Gabinete de Auditorias da TAP–Manutenção e Engenharia;
- Atualização dos procedimentos de ERP (*Emergency Response Plan*) da U.N., em articulação com o respetivo plano EAPM da TAP, e desenvolvimento dos processos específicos para aplicação em situações de emergência e de contingência típicas das atividades de manutenção e de gestão da Aeronavegabilidade;
- Publicação da versão inicial do Manual ERP da TAP–Manutenção e Engenharia.

Objetivos | 2015

- Implementação das partes relativas à manutenção no Acordo Bilateral EU-Brasil;
- Publicação da revisão 1 do Manual SMS da TAP–Manutenção e Engenharia;
- Publicação da versão inicial do Manual de Gestão do Risco (SRM Manual) da TAP–Manutenção e Engenharia;
- Publicação do MSR (*Maintenance Safety Report*), referente à atividade de *Safety* desenvolvida em 2014, seguindo-se a reunião anual do SRB (*Safety Review Board*), a envolver a definição dos objetivos, indicadores e metas de *Safety* para 2015;
- Realização de iniciativas dedicadas à identificação dos perigos (*hazard identification*) que afetam a U.N.;
- Atualização do *hazard register* e aplicação das matrizes de risco nos cenários de ocorrência;
- Implementação de uma plataforma informática integrada de Gestão do Risco na TAP–Manutenção e Engenharia, estando em análise o SMS DCT;
- Arranque de novas fases na implementação do SMS da U.N., no âmbito do *Safety Assurance*, designadamente:
 - SOP–*Safety Oversight Programme*;
 - Gestão da Mudança (*Management of Change*);
- Adaptação do Programa de Auditorias Internas a uma filosofia baseada na Gestão do Risco.

PORTUGÁLIA–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.**Desenvolvimentos | 2014**

- Elaboração do plano de exploração em correspondência com as exigências do Grupo TAP, apresentando um valor acumulado aproximado de 50.000 BH;
- Esforço intenso na formação base e tipo dos Técnicos de Manutenção de Aeronaves;
- Aprovação do procedimento de formação *On-the-job training* no âmbito da Parte 145;
- Aumento do quadro do pessoal de certificação e dos respetivos âmbitos.

Objetivos | 2015

- Aumento da capacidade de certificação de componentes nas categorias: C3 (*Comms and Nav*); C5 (*Electrical Power & Lights*); C6 (*Equipment*) e C20 (*Structural*);
- Desenvolvimento da prestação de serviços a terceiros no âmbito da Parte M (gestão de aeronavegabilidade), Parte 145 (manutenção de base, linha e componentes, cedência de mão-de-obra) e Parte 147 (cursos tipo).

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



INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

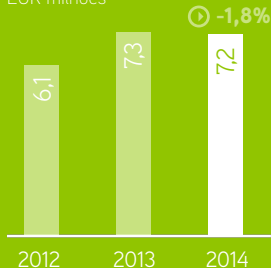
A identificação de oportunidades que permitam à Empresa diferenciar-se da concorrência, materializa-se num contínuo esforço de inovação dos seus processos

A inovação representa, com intensidade crescente, um fator crucial de diferenciação, permitindo à Empresa responder, de forma adequada, aos desafios do mercado, melhorar o relacionamento com os seus clientes, empregados e fornecedores, tornando os seus processos mais eficientes e eficazes num contexto amplamente regulamentado e competitivo como é o mercado do Transporte Aéreo.

Em 2014 foram desenvolvidas, neste contexto, diversas atividades nas áreas de Inovação e Desenvolvimento que, de uma forma assinalável, melhoraram a capacidade competitiva das empresas do Grupo TAP.

Investimento em Inovação TAP, S.A.

EUR milhões



Mobilidade e o Cliente

A TAP continuou, em 2014, o investimento na sua relação com o Cliente, mantendo a presença nas aplicações móveis, em *smartphones* e *tablets*, dinâmica e inovadora. Foram lançadas novas versões das APPS TAP Mobile, alargando a oferta de aplicativos gratuitos para o ecossistema *Windows Phone e Windows 8 (Tablet/PC)*, e TAP Cargo com novo *design*, mais moderno e apelativo, passando a incluir informações de voo em tempo real, consulta de horários de voo, acesso a questões frequentes e contactos com a TAP, possibilidade de reservas e *check-in*, alertas de informação de crise, estado do transporte da carga e histórico de cartas de porte, e sendo uma das poucas companhias aéreas com cartões de fidelidade digitais integrados no *Passbook*.



Loja de fardamentos

Foi implementada a *TAP Uniform Store*, um portal destinado à gestão *online* de uniformes em ambiente multiplataforma, que permite aos colaboradores efetuar a gestão do seu Uniforme de forma rápida, segura e confidencial. Com a *TAP Uniform Store* e desde que exista acesso à internet, os tripulantes podem consultar o catálogo dos itens que compõem a sua farda, verificar disponibilidades, os elementos de fardamento que já têm atribuídos e consultar o histórico com todos os movimentos que efetuaram no passado. Podem igualmente realizar encomendas numa forma rápida e simples, bem como agendar devoluções. Foi também desenvolvido um automatismo para gestão das encomendas em armazém e um sistema de notificações para que os colaboradores saibam a cada momento o estado dos seus pedidos. Em paralelo, na loja física de fardamentos foi criado um balcão expresso, exclusivo para levantamento das encomendas realizadas através da *TAP Uniform Store*. Em parceria com os CTT Expresso, foi introduzido um novo serviço de entregas ao domicílio, que permite aos tripulantes receberem comodamente a sua encomenda sem terem que se deslocar à TAP.



Gestão da relação com fornecedores

A área de Logística da TAP Serviços, no âmbito da transformação da Função Compras com o objetivo de atingir ganhos concretos ao nível da eficiência organizacional e do controlo e otimização dos custos, implementou o projeto de *Sourcing & Procurement*, que engloba a função de *Sourcing*, os processos de P2P e um conjunto de ferramentas de gestão chave para a função. Os *outputs* do programa de transformação serviram de ponto de partida para a implementação de uma ferramenta de SRM (*Supplier Relationship Management*), que permitiu a descentralização da criação de carrinhos de compras pelas diversas áreas requisitantes, libertando desta forma os compradores para tarefas de maior valor acrescentado. O SRM contempla uma ferramenta para gestão de dados mestres que possibilita a atualização dos materiais e a criação de catálogos específicos para determinadas categorias de compras, sendo o acesso intuitivo e baseado em acesso web. Com esta solução, o processo de entrada de mercadorias torna-se mais flexível podendo ser efetuado em SRM pelo próprio requisitante.



Paperless – Fatura Eletrónica

A implementação da fatura eletrónica na vertente de envio de encomendas, estados de faturas, avisos de pagamento e receção de faturas, permitiu a eliminação do envio do papel, substituindo o mesmo por envio em formato eletrónico. Este formato tem o mesmo valor legal que a fatura em papel, permitindo uma maior segurança e transparência nas transações entre o Grupo TAP e os seus fornecedores. A solução implementada permitiu, também, uma maior rapidez no processo de registo das faturas, reduzindo tempos de espera e aumentando o controlo das faturas por fornecedor. Aliado a este novo processo, foi também implementado um portal de consulta para os fornecedores, melhorando e tornando mais eficiente a comunicação da TAP com os seus fornecedores.



Gestão e controlo de ferramentas e equipamentos por RFID

A tecnologia RFID, implementada anteriormente pela TAP–Manutenção e Engenharia na oficina de motores para controlar a movimentação de componentes no circuito oficial, foi adotada em 2014 nos processos de gestão de ferramentas e equipamentos no âmbito das atividades de produção em hangar, relacionadas com a manutenção de aeronaves. Denominado MTMS (*Mobile Tooling Management System*) este sistema irá proporcionar à área logística de produção em hangar uma ferramenta útil para adequadamente controlar e mitigar a ocorrência de danos em equipamentos e ferramentas, tornar mais eficiente a gestão dos que são considerados críticos para qualquer intervenção, em virtude da maior visibilidade que a tecnologia RFID permite, relativamente à movimentação de qualquer objeto e ao controlo das suas condições de utilização. Externamente, permitirá à Unidade de Negócio continuar a difundir uma imagem de rigor e *compliance* com as melhores práticas da indústria, potenciando, desta forma, o interesse de clientes externos nos seus serviços de manutenção. Internamente, o sistema MTMS permitirá reduzir ou eliminar a ocorrência de não conformidades relacionadas com a utilização de ferramentas e equipamentos de suporte, dando um contributo significativo para o controlo de qualidade da área de produção avião.



Fale Conosco com motor de pesquisa inovador

Sempre com a noção da importância na eficiência e eficácia proporcionada ao Cliente, foi implementada no sistema Smile uma solução de *Enterprise Search*, denominada *Smoogle*. Esta solução veio permitir a indexação, praticamente em *real-time*, da informação gerida e mantida naquele sistema, permitindo pesquisas com resultado imediato, multifacetado, sobre milhões de registos, um requisito fundamental para a atividade do Fale Conosco, dificilmente alcançável com sistemas de gestão de bases de dados convencionais.



Apuramento da receita mensal ao 3º dia útil do mês seguinte

Foi redesenhado o módulo Sales do ARAMIS – solução de *Revenue Accounting* –, tendo por base a redefinição do processo de negócio com o objetivo de melhorar a eficiência das tarefas das receitas de tráfego, um processo, até então, efetuado com intervenção manual em todos os *billings*/folhas de vendas. O objetivo principal consistiu no aumento da eficiência através da automatização do processo, focalizando-se a Direção de Receitas de Tráfego na correção de anomalias detetadas, ou avaliação dos alertas resultantes das validações implementadas. Como resultado desta melhoria no processo, verificou-se a possibilidade de poder disponibilizar o cálculo de receita mensal ao 3º dia útil do mês seguinte.

Registo, digitalização e encaminhamento de correspondência

O registo, digitalização e encaminhamento de correspondência (RDEC) visa a agilização do processo de receção e expedição de correspondência, a diminuição dos tempos de consulta e a agregação de forma simples, da correspondência relacionada. O RDEC permite que o encaminhamento da correspondência, após rececionada na TAP, seja efetuado de forma automática pela plataforma de Gestão Documental, evitando a entrega manual, e permitindo o encaminhamento eletrónico e o registo digital da correspondência. O novo sistema é utilizado por cerca de 800 utilizadores e, desde a sua entrada em produção, já registou cerca de 8 mil correspondências.



Arquivo digital da Manutenção e Engenharia

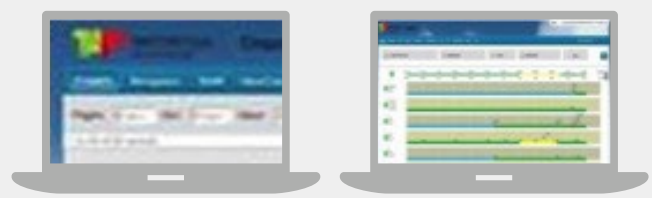
A TAP–Manutenção e Engenharia dispõe de um extenso arquivo, composto por milhares de documentos relativos aos Processos de Consumo, Inspeções dos Aviões, Termos de Receção, Reparação dos Reatores, *Technical Incident Report*, Desenhos e OTEs. A importância desta informação determina que a mesma seja preservada, para eventuais consultas posteriores. Neste sentido, foi implementado o projeto para a completa desmaterialização da documentação, que ocupa um arquivo físico de dimensão considerável, existente nas instalações da TAP–Manutenção e Engenharia. Para além da recuperação do histórico foi, ainda, implementada, em alguns casos, a digitalização e indexação dos processos correntes. O objetivo principal residiu no incremento da eficácia na consulta da informação, sendo esta significativamente mais rápida em documentação com formato eletrónico. Entre outros, foram integrados cerca de 1.950 milhões de Históricos de Aviões, 230 milhares de Processos de Consumo e Rotáveis, 75 milhares de Certificados de Linha, 32 milhares de Termos de Receção, 10 milhares de Desenhos e 3 milhares de OTEs e *Technical Incident Reports*.

Extensão da aplicação de avaliação de desempenho à TAP–Manutenção e Engenharia Brasil

Numa iniciativa promovida pela TAP–Manutenção e Engenharia Brasil – e em alinhamento com a área de Recursos Humanos da TAP Serviços e com a TAP–Manutenção e Engenharia Portugal –, foi automatizada a globalidade do processo de avaliação de desempenho por competências para *não gerentes*. O objetivo do projeto consistiu em tornar o processo mais eficiente ao eliminar os circuitos de papel existentes e reduzir o tempo gasto na gestão administrativa do mesmo. Proporcionar uma maior interação/responsabilização dos diversos intervenientes no processo, automatizar o processo de normalização e compatibilização de resultados finais e produzir *reporting* automático foram também objetivos alcançados pelo projeto. A solução implementada assenta num *cockpit* de informação que permite que todo o processo seja conduzido e monitorizado a partir de um único ecrã, o que simplifica a interação do utilizador com o sistema, passando as fichas de avaliação a ser enviadas, por e-mail, em Formulários Interativos.

FDCC – Flight Dispatch Control Center

A aplicação *Flight Dispatch Control Center* (FDCC) entrou em operação no segundo semestre de 2013. Começou por ser um sistema de monitorização de operações de voo desenvolvido com o intuito de reforçar os processos e práticas de segurança, e é atualmente uma ferramenta perfeitamente integrada nos procedimentos da área do Despacho Operacional do Transporte Aéreo da Companhia, tendo-se tornado uma ferramenta central e indispensável ao trabalho dos Oficiais de Despacho Operacional. A evolução do FDCC tem permitido integrar num mesmo contexto aplicacional progressivamente maior funcionalidade, substituindo e automatizando procedimentos manuais, tornando os processos mais eficientes, ágeis e menos permeáveis ao erro humano. O FDCC fez parte de um conjunto de ferramentas do Despacho Operacional, cujos procedimentos e processos associados foram auditados em 2014 pelo programa da *International Air Transport Association* (IATA), o *IATA Operational Safety Audit* (IOSA), cujos pilares estratégicos são: a Segurança, a Eficácia e a Integridade. No último ano foram também integrados no FDCC mecanismos adicionais de monitorização que incidiram sobre os processos de contingência de produção de documentação de voo (*Briefing Packages*), as mensagens trocadas entre o sistema de planeamento de voos da TAP (LIDO) e a entidade que controla e gere o espaço aéreo Europeu, o Eurocontrol, validação de valores de combustível do plano de voo de acordo com políticas de contingência impostas às companhias para determinados destinos. Nestes dois anos de operação, o FDCC tem concorrido e vencido prémios de inovação, bem como tendo feito parte do portefólio de aplicações que concorreram ao programa de benefícios do Estado Português, o SIFIDE.



RELACIONAMENTO COM OS *STAKEHOLDERS*

A observação atenta das expectativas e dos interesses dos diversos *Stakeholders* assume-se como um requisito importante da estratégia do Grupo TAP

O processo de gestão responsável de uma empresa exige a observação atenta e oportuna das expectativas e dos interesses dos seus diversos *Stakeholders*. Esta condição, que constitui um requisito importante da estratégia do Grupo, garante uma eficaz contribuição para a tomada de decisões viáveis no médio prazo, com a consequente geração de valor, daí resultando vantagens reais para a Empresa e para a Sociedade. Deste modo, a TAP considera determinante dinamizar o relacionamento com as partes interessadas, tendo sido desenvolvidos os indispensáveis canais de comunicação com os seus Clientes e Colaboradores, bem como com a Administração Pública, Fornecedores e Organizações Não Governamentais, entre outros.

Stakeholders	No desenvolvimento dos seus objetivos a Empresa assume o seguinte posicionamento	Canais de comunicação
Clientes	Proporcionar um produto de qualidade através da disponibilidade das melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e agregando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece; Contribuir, ativamente, para a manutenção dos elevados níveis de segurança, exigidos pela Indústria Aeronáutica, para a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens.	Clientes Passageiros Call Centers; Fale Connosco; Programas de Fidelização: Victoria, para clientes particulares e <i>Corporate</i> , para clientes Empresa; Website da TAP; Revista de Bordo; Vídeo de Bordo; Executive Lounge; iPhone; iPad; Redes Sociais (Facebook, Twitter). Clientes Carga e Correio Cargospot Cargo System; Cargo Call Center; Cargo Customs Systems; Website TAP-Cargo; Track & Trace Applications for mobile devices; Must Go products; Freighter Services on request; Claims dedicated service; Mail system project kick-off. Clientes Manutenção e Engenharia Website TAP-Manutenção e Engenharia; Gestores de Clientes; Inquérito à Satisfação dos Clientes; Campanhas Publicitárias; Lançamento do programa <i>Care² Customer</i> visando evidenciar uma política de proximidade ao cliente e reconhecer os melhores clientes da TAP-Manutenção e Engenharia; Participação em Feiras e Conferências especializadas. Cliente Interno Unidades de Negócio e empresas do Grupo Portal de Satisfação da TAP Serviços; Divulgação da evolução da <i>performance</i> operacional nas áreas da Unidade de Negócio TAP Serviços.
Acionista	Procurar atingir sempre os melhores resultados de forma sustentada.	Assembleia Geral; Conselho Geral e de Supervisão; Relatórios Anuais; Reuniões; Website da TAP.
Colaboradores	Proporcionar condições de desenvolvimento profissional e de empregabilidade aos seus Colaboradores, assumir um relacionamento com os Colaboradores e respetivas organizações representativas segundo princípios éticos e de respeito mútuo e promover o equilíbrio entre vida familiar e profissional.	Intranet Corporativa; Jornal TAP e <i>Informação Flash</i> ; Acordo de Empresa; Reuniões com Comissão de Trabalhadores e com estruturas representativas dos Trabalhadores; Inquérito ao Clima Organizacional; Reuniões de <i>feedback</i> de Avaliação de Desempenho; Formação; Programa de Acolhimento aos novos Colaboradores; Programa Reconhecer; Cerimónia 20 anos ao serviço da TAP; Campanha <i>Atitude Segura</i> no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), na TAP-Manutenção e Engenharia.
Sociedade	Ser identificada com princípios de transparência, no cumprimento do seu compromisso de responsabilidade social relativamente à Sociedade; Assumir um papel importante na condução das mudanças na sociedade e, desta forma, contribuir para um maior desenvolvimento e coesão social.	Website da TAP; Museu; Visitas às instalações; Ações de apoio à comunidade.
Fornecedores	Continuar a investir no relacionamento com os Fornecedores, de forma transparente e a garantir a aplicabilidade dos princípios de sustentabilidade ao longo da cadeia de valor, considerando a TAP que a valia dos seus serviços é, em parte, determinada pela qualidade dos Fornecedores.	Website da TAP; Portal de Fornecedores; Eventos destinados a assinalar momentos marcantes do relacionamento com Parceiros/Fornecedores ; Participação em Feiras e Conferências especializadas.
Entidades Reguladoras e Fiscalizadoras	Considerar condição essencial para o exercício da atividade da Empresa a comunicação transparente e contínua e o cumprimento rigoroso das regras estabelecidas pelas entidades reguladoras e fiscalizadoras.	Pareceres, Comentários e Relatórios para INAC, GPERI/MEE (Gabinete de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais do Ministério da Economia e do Emprego), MNE/DGATE (Direção-Geral de Assuntos Técnicos e Económicos do Ministério dos Negócios Estrangeiros), Direções-Gerais da Comissão Europeia (DG Mobilidade e Transportes, DG Ambiente, DG Concorrência), entre outros; Reuniões periódicas com todas as entidades acima referidas e Organismos Europeus e Internacionais diretamente relacionados com a Indústria (AEA, ERA, IATA, ICAO); Observação de negociações de Acordos de Transporte Aéreo entre o Estado Português ou a Comissão Europeia e países terceiros; Avaliação do impacto das propostas de legislação na Indústria.

ACIONISTA

No desenvolvimento dos seus objetivos, a Empresa assume como posicionamento procurar atingir sempre os melhores resultados de forma sustentada

O Grupo TAP foi constituído em 25 de junho de 2003, no âmbito do Decreto-Lei n.º 87/2003, de 26 de abril, tendo sido o respetivo capital integralmente realizado em espécie pela Parpública-Participações Públicas, SGPS, S.A., por entrada das ações representativas da totalidade do capital social da sociedade Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (TAP, S.A.).

Em 31 de dezembro 2014, o capital nominal do Grupo, no valor de EUR 15.000 milhares, era constituído por 1.500.000 ações nominativas de 10 Euros cada.

Remuneração aos Acionistas

Em 2014 não se verificou a atribuição de dividendos ao acionista, registando-se a transferência do resultado líquido, na totalidade, para lucros retidos, de acordo com a legislação em vigor e com os Estatutos da Empresa.

Factos mais relevantes anunciados durante o exercício de 2014

- Constituição da Comissão para as Comemorações do 70º Aniversário da TAP, em 2015.
- Relatório do Conselho Geral e de Supervisão (CGS) relativo ao exercício de 2013.
- Designação do Administrador Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues na sequência da saída por reforma do Administrador Dr. Michael Anthony Conolly.
- Relatório de Governo Societário e Relatório de Sustentabilidade do Grupo TAP, relativos ao exercício de 2013.
- Despacho da Secretária de Estado do Tesouro, excecionando a TAP do cumprimento do princípio de Unidade de Tesouraria.
- Manual de Compras e Vendas do Grupo TAP.
- Aprovação do Relatório Anual do Exercício de 2013.
- Demonstrações Financeiras Consolidadas relativas ao 1º Semestre de 2014.
- Criação da estrutura organizativa TAP IT (Tecnologias e Sistemas de Informação do Grupo TAP).
- Designação da Dr.ª Maria Teresa Silva Lopes para o cargo de Administradora Executiva, na sequência da renúncia do Administrador Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues.
- Aprovação pelo Conselho Geral e de Supervisão do Plano de Atividades e Orçamento para 2015.
- Decreto-Lei nº 181-A/2014, de 24 de dezembro, que aprova o processo de reprivatização indireta do capital social da TAP.

CLIENTES


Proporcionar um produto de qualidade através da disponibilidade aos Clientes das melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e agregando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece e, contribuir, ativamente, para a manutenção dos elevados níveis de segurança exigidos pela Indústria Aeronáutica para a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens

A TAP investe, continuamente, na inovação e requalificação dos seus serviços e atendimento, de forma a cumprir com determinação e rigor o seu compromisso de *corresponder às expectativas e ser credora da confiança de quem os prefere*.

Conhecer e acompanhar a evolução da perceção dos Clientes por forma a compreender e antecipar necessidades, tem representado um vetor central na formulação da estratégia, possibilitando à TAP, com o recurso às novas tecnologias, ajustar os serviços oferecidos pela Empresa e, desta forma, proactivamente, elevar os respetivos *standards* de serviços.

Princípios de transparência

A política da TAP centra-se numa atuação com transparência, proporcionando aos Clientes informação clara e detalhada, que possibilite efetuar as suas escolhas. São comunicados o preço total do transporte aéreo, discriminando os valores da tarifa de acordo com o itinerário escolhido, as taxas aeroportuárias ou outras e encargos de serviços aplicáveis. Os Clientes são informados das restrições relativas a condições da tarifa escolhida e que a mesma está sujeita ao número de lugares disponíveis por classe de reserva. É oferecida a tarifa mais baixa disponível, para a data, voo e classe de reserva pretendidos, sendo comunicada a possibilidade de diferenças de preços, consoante o canal de vendas utilizado.



Site da TAP, destacado de forma positiva, pela DECO (Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor), na sequência da análise efetuada aos sites de companhias aéreas e agências de viagens a operar no mercado nacional: *Fizemos a análise ao site no que respeita a informação e a preços, e não houve irregularidades.*

Segurança de pessoas e bens

A Segurança é a prioridade definida pela Gestão de Topo, aplicável a toda a operação da Empresa, considerando aquela como um elemento crítico da atividade aérea e a requerer, sempre, o envolvimento de todos os Colaboradores. Em 2012, foi implementado na TAP o *Safety Management System* – SMS, de forma a dotá-lo, como operador aéreo, de um *Corporate Safety*, o qual é transversal a todas as áreas operacionais. O Sistema de Gestão da Qualidade Operacional encontra-se estabelecido de acordo com os requisitos EASA, JAA e IOSA e é baseado num ciclo contínuo de *Planear, Implementar, Verificar e Corrigir*, com responsabilidades definidas, transversalmente, a toda a organização.

O contributo da UCS (Unidade de Cuidados de Saúde do Grupo TAP) para a segurança do passageiro faz-se sentir a bordo, durante os voos, através da formação anual em primeiros socorros dos tripulantes de cabine da TAP e da gestão dos *kits* de primeiros socorros que apetrecham toda a frota da TAP, de acordo com a regulamentação IOSA/IATA. Anualmente, são elaborados e repostos os conteúdos de mais de trinta e cinco mil *kits*. A frota de longo curso está ainda equipada com *desfibrilhador automático externo*, para utilização em situações de reanimação cardiopulmonar, no âmbito do programa específico para os aviões da TAP coordenado pela UCS e certificado pelo INEM.



A pensar na segurança do passageiro já na fase pós-voo, a *Consulta do Viajante* da UCS, junto ao aeroporto de Lisboa, proporciona um serviço completo com avaliação e aconselhamento preventivo especializados, incluindo administração de vacinas e prescrição de medicação profilática (exemplo: malária). A Consulta é procurada em contextos muito variados: desde as viagens de lazer e de negócios, até aos viajantes de mais longa duração que se deslocam para estudar ou trabalhar

nas mais diversas regiões do mundo, da América do Sul, à África ou à Ásia.

São disponibilizados, igualmente, conteúdos sobre situações de saúde e bem-estar, relacionadas com os voos no site da Companhia, no facebook, na revista e audiovisuais de bordo, nomeadamente informação para passageiros incapacitados, passageiros com limitações, grávidas, crianças, viajantes requerendo dieta especial, entre outros.

Na TAP, a globalidade dos serviços (82) estão abrangidos pelo sistema de gestão do risco.

Geração de valor para a economia e para a sociedade Portuguesa

A TAP, S.A., conjuntamente com os seus parceiros, ofereceu aos seus Passageiros e Clientes de carga acesso a 178 cidades, transportou 11,4 milhões de Passageiros (+6,6% que em 2013) e 85,1 milhares de toneladas de carga e correio.

O contributo do Grupo TAP para o volume das exportações nacionais, EUR 2.400,9 milhões, em vendas e prestações de serviços no mercado externo, reforçou o seu posicionamento, representando +1,1% que o valor de 2013.

Num contributo para a criação de emprego, o Grupo TAP registou um acréscimo de 412 empregos, sendo de 434 o número de empregos criados na empresa TAP, S.A..

O *ratio* total de rendimentos e ganhos operacionais por emprego diminuiu na empresa TAP, S.A. e, sensivelmente no Grupo, maioritariamente influenciado pelo aumento do número de empregos criados.

A TAP-Manutenção e Engenharia Portugal prestou serviços a mais de 37 Clientes dispersos a nível global, dos quais cerca de 78% são companhias aéreas, garantindo sempre o cumprimento dos seus compromissos, designadamente, no que respeita à manutenção dos elevados padrões de segurança, inerentes à Indústria aeronáutica, bem como à proteção do ambiente.

Satisfação Global

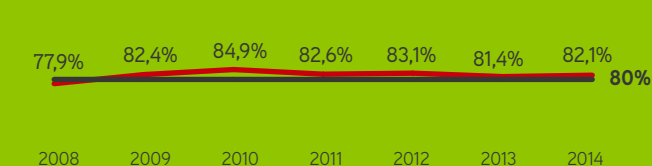
TAP-Transporte Aéreo (Passageiros TAP)



Pontuação: 1 (nada satisfeito) a 10 (muito satisfeito)

Satisfação Global

TAP-Manutenção e Engenharia Portugal



— TAP-Manutenção e Engenharia
— Valor de referência

Gestão comprometida com o desenvolvimento da comunidade e com o ambiente

No cumprimento do seu compromisso de cidadania, a TAP continuou a promover e apoiar iniciativas de carácter social, visando integrar a responsabilidade social na sua cultura. No sentido de dar cumprimento a este objetivo, visando encorajar os Clientes a contribuir por sua iniciativa, é disponibilizada, através da colaboração entre o movimento Voluntários com Asas e o Programa DONATE MILES (*TAP Victoria por um mundo melhor*), a possibilidade de doação de milhas a reverter a favor de instituições de apoio social e humanitário.

A redução de consumo de energia, de água, de papel e de resíduos produzidos representou, uma preocupação transversal, registando-se o desenvolvimento de iniciativas incidindo nas diversas atividades das empresas do Grupo TAP.

61%

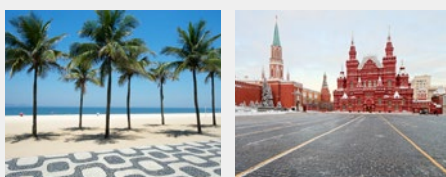
No programa de compensação de emissões de CO₂ – *Carbon Offset* –, o objetivo definido para 2014 foi ultrapassado (+61%).

A TAP foi a primeira companhia aérea do mundo a efetuar o lançamento deste programa que permite ao passageiro compensar o efeito da pegada de carbono resultante da respetiva viagem.

Assegurar uma diversidade de destinos e frequências aos Clientes TAP

Prosseguindo o objetivo de diversificação de destinos e de reforço do *hub* de Lisboa, a TAP lançou 11 novos destinos (Manaus, Belém, Bogotá, Panamá, São Petersburgo, Talin, Gotemburgo, Hanôver, Belgrado, Nantes e Oviedo). Os novos destinos da TAP abrangem um leque de climas, que vão do quente ao frio, do seco ao húmido, do tradicional ao exótico, do rural ao urbano. Essa variedade inspirou a criação da nova campanha ilustrando com esta nova iniciativa, que a TAP

possibilita aos clientes mudarem de ambiente quando quiserem, do calor brasileiro ao frio da Rússia.



O número de voos cresceu (+2%), e paralelamente, verificou-se um aumento no número de destinos servidos diretamente pela TAP (+10,8%) a partir de Lisboa, Porto, Faro e Regiões Autónomas.

O esforço colocado num serviço distintivo refletiu-se num acréscimo do número de membros do Programa Victoria (+14,3%).

Proporcionar um serviço de qualidade

A comodidade e a segurança dos passageiros constituem uma preocupação para a TAP, para além de um esforço continuado na comunicação com os seus Clientes.

Comunicação dedicada

No âmbito da fidelização, existe uma comunicação dedicada, numa lógica **one2one**, para os membros dos Programas *Victoria* e *Corporate*.

No âmbito da saúde e bem-estar, a empresa disponibiliza, também, serviços e informações médicas para passageiros (website, facebook, revista e audiovisuais de bordo), relacionadas com as viagens aéreas.

A UCS, enquanto unidade de saúde do Grupo TAP, presta um conjunto de serviços de saúde diferenciados com um enfoque aeronáutico único que resulta em mais-valias de conforto, comodidade e segurança para os passageiros. A unidade de

saúde encontra-se num processo de acreditação em qualidade na saúde promovido pelo Departamento da Qualidade em Saúde da DGS (Direção Geral da Saúde) e supervisionado pela ACSA (Agência da Calidat Sanitária da Andaluzia), iniciado em maio de 2013. É a primeira unidade de saúde privada multidisciplinar a integrar este programa que tem como objetivos: garantir a melhoria contínua dos serviços; aumentar a satisfação dos clientes e corresponder às suas necessidades e expectativas; promover uma cultura de qualidade e segurança; otimizar processos e aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores. Esta evolução para um sistema integrado de gestão do risco e qualidade em saúde já se está a tornar visível para os clientes, com os quais cada vez mais é partilhada a informação sobre a unidade de saúde e os seus serviços e promovida a sua participação e envolvimento na concretização da estratégia de melhoria contínua.

A intervenção da UCS reflete-se ao nível do passageiro TAP antes, durante, e até depois, de cada viagem aérea. Passageiros com problemas de saúde específicos, e que de outra forma não poderiam viajar ou apenas o poderiam fazer de forma limitada, podem ser ajudados a ter voos seguros e confortáveis através do sistema de Autorizações médicas de Embarque para Passageiros Incapacitados (MEDIFs). A TAP, através da sua articulação estreita com a UCS, coloca este serviço à disposição dos seus Clientes, de acordo com os regulamentos internacionais (IATA). Em 2014, foi dada resposta a mais de mil pedidos de MEDIF, que incluíram a solicitação de medidas especiais como cadeiras de rodas, macas, oxigénio, entre outros. Ainda na preparação da viagem, os passageiros com fobia de voo podem frequentar o curso *Ganhar Asas*, permitindo-lhes, devido à elevada taxa de sucesso do curso, passar a voar de forma mais tranquila.

Satisfação Global TAP Serviços



Pontuação: 4 Muito Satisfeito; 3 Satisfeito; 2 Insatisfeito; 1 Muito Insatisfeito

- Atrair e fidelizar Clientes pelo valor e qualidade dos serviços que o Grupo oferece.
- Promover soluções inovadoras e flexíveis, ser reconhecido como parceiro estratégico, cumprir as expectativas de forma consistente.
- Fomentar uma relação frequente e transparente com os Clientes de forma a permitir identificar oportunidades de satisfação das suas expectativas em relação aos serviços prestados pela Empresa.
- Atrair e fidelizar Clientes prestando um serviço de confiança no transporte das suas mercadorias.
- Promover novos produtos inovadores e diversificados, indo de encontro a diferentes necessidades.
- Modernizar os processos de contacto com os Clientes, permitindo maior eficácia e rapidez de resposta.

Redes Sociais

2014 foi um ano de consolidação e crescimento da TAP no mundo das redes sociais e, de estreias.

Os novos perfis no *Pinterest* e *LinkedIn* vieram complementar uma presença já de sucesso no Facebook, Twitter e Instagram. Em termos de crescimento, a página de Facebook da TAP registou um aumento de 300.000 fãs e o perfil no Instagram teve um crescimento superior a 100%. Ainda, em 2014, a TAP manteve-se no pódio das marcas portuguesas *Socially Devoted* no Facebook e Twitter, selo de prestígio atribuído pelo *Social Bakers* à Companhia desde 2013. A gestão das redes sociais da TAP foi também premiada com o *Award of Distinction nos Global Alliance Comm Prix* e, já em dezembro, os Prémios Lusos atribuíram o troféu de bronze a duas ações realizadas no Facebook da TAP (o passatempo *Deixe o seu sonho voar* e a ação em parceria com a expedição *FlyTAP Mensagem a Portugal*).



Gift Voucher: se não sabe o que oferecer, ofereça o mundo

A melhor prenda é aquela que faz sonhar. A TAP criou o *Gift Voucher*, para que surpreenda aqueles de quem mais gosta a qualquer momento. Disponível em três valores – €50, €75 e €150 –, permite conhecer os quatros cantos do mundo, nos 12 meses seguintes à data de emissão.



one2one

No âmbito da fidelização, existe uma comunicação dedicada, numa lógica **one2one**, para os membros dos **Programas Victoria e Corporate**.

A divulgação de produtos e serviços, TAP e dos seus parceiros em mais de 150 campanhas, ultrapassou os 20 milhões de contactos, num total superior a 500 e-mail marketing.



O Flip e o Flap têm uma nova casa

Os miniclientes da TAP têm agora à sua disposição o site das suas mascotes totalmente renovado. Com a ajuda do mapa-mundo, o Flip e o Flap convidam os mais pequenos a explorarem os destinos da companhia aérea de uma forma divertida, através de jogos didáticos, animações e ilustrações apelativas.



Em alinhamento com a rota crescente do online

O *Marketing Digital* assume de ano para ano, alinhado com as tendências mundiais, um papel crescente na comunicação e estratégia da Companhia. Em 2014, afetaram-se mais recursos, financeiros e humanos, investiu-se em soluções inovadoras e o digital tornou-se verdadeiramente estruturante em todas as decisões que envolvem o *marketing* da TAP. Este ano, foi o mais digital de sempre da Companhia e assim continuará a evoluir já que a TAP está alinhada com a rota crescente do *online*.

BTL2014: O palco dos novos destinos

TAP marca presença na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), onde foram apresentados os 11 novos destinos, associados ao conceito **Ligados ao mundo de braços abertos**, que simboliza os valores da marca.



Notificações automáticas via e-mail e SMS

TAP lança um novo serviço de notificações que tem como premissa melhorar cada vez mais o contacto com cada um dos seus clientes.

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE

Cumprir com os objetivos da Política da Qualidade e em alinhamento com as boas práticas da Indústria

As diversas certificações constituem parte integrante dos processos de Garantia e Controlo de Qualidade/Conformidade para cada uma das empresas do Grupo. A Empresa está convicta de que continua a adotar e a promover valores que suportam toda a estrutura da organização, com vista a corresponder às expectativas de todos os seus *Stakeholders*.

A TAP detém um sistema descentralizado de Gestão da Qualidade/Conformidade, mas que envolve a globalidade da organização e fornecedores, mantendo todo o processo de tomada de decisão, mais próximo das áreas críticas, no sentido de cumprir os objetivos da Política da Qualidade/Conformidade, bem como as boas práticas da Indústria.

Na vertente operacional, o Sistema de Gestão da Qualidade/Conformidade da TAP Portugal está estabelecido de acordo com os requisitos EASA e IOSA (a renovação do certificado IOSA ocorreu em junho de 2014), e é baseado num ciclo contínuo de *Planear, Implementar, Verificar e Corrigir*, com responsabilidades definidas transversalmente a toda a organização, baseando-se a sua atividade aérea no cumprimento obrigatório das normas e requisitos operacionais emanados pela EASA, INAC, IATA e pela própria Empresa.

No ano de 2015 esperam-se dois novos desafios. Um será a consolidação do Sistema de Gestão de Supervisão das Conformidades, em substituição do Sistema de Gestão da Qualidade Operacional, sendo o outro desafio a introdução dos conceitos de *Enhanced IOSA* no operador TAP Portugal.

Segurança é a prioridade definida pela Gestão de Topo, aplicável a toda a Empresa

A TAP Portugal considera que a Segurança é um elemento central da atividade aérea e que requer, sempre, o envolvimento de todos os Colaboradores da organização. Em 2014, de acordo com as Estatísticas da IATA, a taxa de acidentes com destruição total de aeronaves a jacto de construção ocidental foi de 0,23, isto é, um acidente grave por cada 4,4 milhões de voos. Este valor, inferior ao verificado em 2013 (de 0,41) representa o melhor valor de toda a história da Aviação Comercial, evidenciando, igualmente, uma melhoria de 60,3% relativamente à média anual de 0,58 registada nos últimos cinco anos. Para as companhias membro da IATA, aquela taxa situou-se em 0,12 (ou seja um acidente por cada 8,3 milhões de voos), traduzindo um desempenho superior, em 47,8%, à taxa global acima referida.

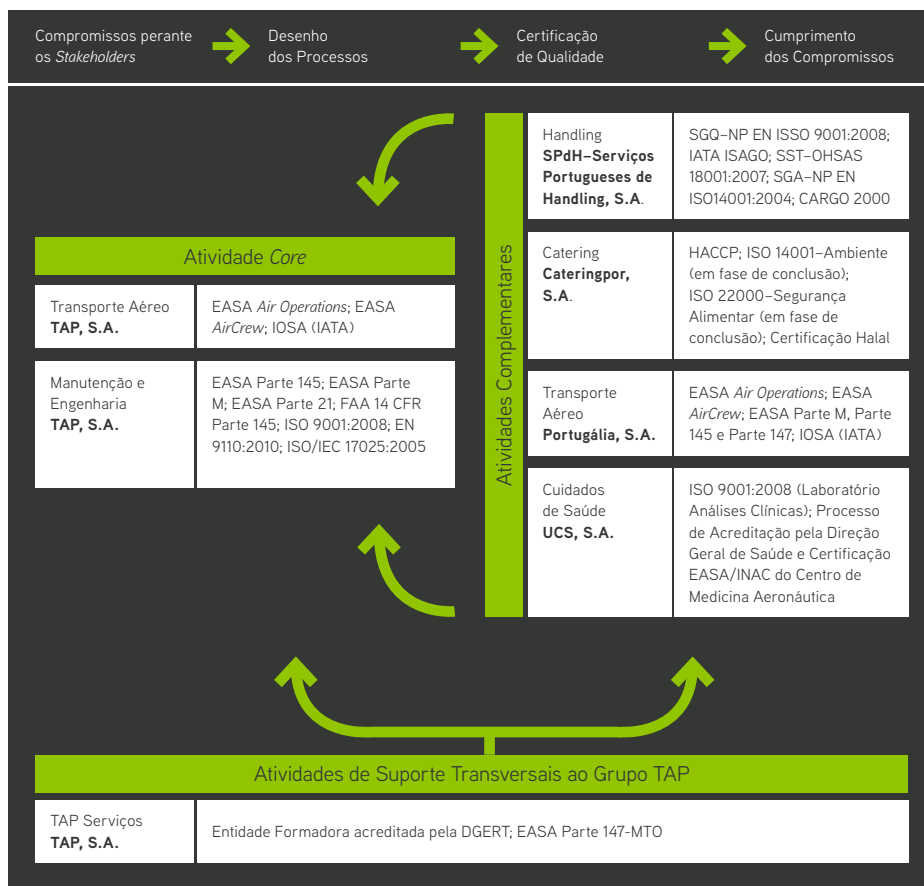
Para estar envolvido num acidente de avião seria necessário fazer 1 voo por dia durante 12.055 anos consecutivos

Desenvolvimentos 2014

- Auditoria da IATA à TAP (junho);
- Auditoria do INAC à TAP para renovação do COA–Certificado de Operador Aéreo (novembro)
- Implementação da função *Compliance Monitoring* (novembro)
- Implementação das normas EASA – *Air Operations* (novembro)

Objetivos 2015

- Implementação *Enhanced IOSA* (setembro)



ENTIDADES REGULADORAS E FISCALIZADORAS

Comunicação transparente e contínua e o cumprimento rigoroso das regras estabelecidas pelas entidades reguladoras e fiscalizadoras

As entidades reguladoras dispõem dos poderes para fazer cumprir normas, para sancionar práticas anti concorrenciais e infrações e para corrigir determinados comportamentos. As suas funções são desempenhadas por entidades independentes dos Governos ou com liberdade em relação à administração de que direta ou indiretamente dependem.

Promover uma visão integrada, equilibrada e de longo-prazo para o sector da Aviação

Enquanto definidor do enquadramento em que o acesso e o exercício da atividade da TAP tem lugar, o Regulador deverá seguir a sua tomada de decisão e ação por princípios básicos como sejam a transparência, proporcionalidade, uniformidade de critérios de aplicação, não-discriminação e envolvimento ativo de todos os intervenientes. Já enquanto monitor deste contexto, o Fiscalizador deve certificar-se de que foi criado um clima são e promotor da sustentabilidade do negócio, balizado por regras claras, de fácil e única interpretação. Estes devem ser os objetivos primeiros destes organismos.






Na medida em que o Transporte Aéreo é um sector de atividade à escala mundial e particularmente dinamizador da economia e bem-estar das comunidades, é imprescindível que as várias entidades reguladoras (nacionais e supranacionais) coordenem e conciliem as suas políticas e ações, por forma a criar e manter um quadro harmonizado de regulação, evitando ao máximo a sobreposição e/ou contradição entre medidas nas jurisdições, potencialmente provocadoras de destruição de valor para todos os agentes económicos.

Torna-se fulcral que os responsáveis alcancem uma visão ampla de qualquer processo, através do reconhecimento da verdadeira dimensão e importância dos agentes económicos envolvidos, permitindo-lhes assim, de antemão, saber de que maneira é que cada um pode melhor contribuir para a sua otimização.

A TAP está continuamente atenta às grandes mudanças sociais, económicas e políticas e aos sinais de evolução do mercado e empenhada em agir proactivamente para melhor se adaptar ou influenciar prévia e positivamente o enquadramento em que assenta o seu negócio. Esforça-se por ser participativa ao nível da regulação, quer antecipando-se por resposta adequada (autorregulação) aos estímulos, necessidades e sensibilidades do meio envolvente (clientes, agentes, distribuidores, fornecedores), quer contribuindo ativamente via resposta direta às solicitações das Entidades responsáveis (nacionais e supranacionais), ou ainda através de uma posição consolidada via as organizações do sector (IATA, AEA, ERA), em que participa.

A TAP reconhece os benefícios de promover junto das várias instâncias legislativas e reguladoras, uma visão integrada, equilibrada e de longo-prazo para o sector da Aviação, que maximize os resultados que o sector está em condições de gerar para o bem-estar dos povos e de alavancar para o progresso dos países.

Entidades que regulam os Mercados e as Relações Comerciais no Sector da Aviação Civil Comercial

Europa	Nacional	Internacional
<p>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.</p> 	<p>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 (Ministério das Obras Públicas, Transportes e Telecomunicações).</p> 	<p>ICAO – International Civil Aviation Organization É uma Instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil.</p> 
<p>EASA – European Aviation Safety Agency A sua missão consiste em promover as mais elevadas normas comuns de segurança e proteção ambiental no sector da aviação civil.</p> 	<p>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).</p>	<p>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.</p>
<p>ECAC – European Civil Aviation Conference É uma Organização intergovernamental, cujo objetivo consiste em 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.</p> 		

Retrospectiva de 2014

Relacionamento entre a União Europeia e estados terceiros no campo aeropolítico

No quadro do relacionamento multilateral, registaram-se os seguintes desenvolvimentos entre a União Europeia e os seguintes Estados:

- Lançamento do processo negocial para potencial estabelecimento de um Acordo de Aviação entre a União Europeia e a ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*);
- Recuperação de contactos entre a Comissão Europeia e a Autoridade Aeronáutica brasileira com vista à retoma do processo negocial para concluir um Acordo Global de Transporte Aéreo;
- Decorrido o 2º encontro entre a União Europeia e a GCC (*Cooperation Council for the Arab States of the Gulf*) com vista a continuar o diálogo e a cooperação em diversos sectores da aviação civil;
- Retoma das negociações entre a União Europeia e a República da Tunísia tendentes à conclusão de um Acordo sobre certos aspetos de Transporte Aéreo.

Relacionamento entre Portugal e estados terceiros no campo aeropolítico

No quadro do relacionamento bilateral, registaram-se os seguintes desenvolvimentos entre a República Portuguesa e os seguintes Estados:

- Realizaram-se consultas entre representantes das autoridades aeronáuticas da República Portuguesa e da República Islâmica do Irão, com vista à conclusão de um acordo de transporte aéreo entre os dois países;
- Realizaram-se consultas aeronáuticas entre Portugal e a Guiné-Bissau, para discutir questões de interesse mútuo no âmbito do Acordo sobre Transporte Aéreo, assinado em Lisboa, a 30 de agosto de 2007;
- Realizaram-se consultas aeronáuticas bilaterais com os Emirados Árabes Unidos, para discutir questões de interesse mútuo no âmbito do Acordo Sobre Serviços Aéreos entre a República Portuguesa e os Emirados Árabes Unidos de 2011;
- Realizaram-se consultas entre representantes das Autoridades Aeronáuticas da República Portuguesa e da República Democrática de São Tomé e Príncipe, na perspetiva de incentivar o tráfego aéreo internacional entre os dois países, tendo para isso a Delegação Santomense concedido à TAP o exercício de direitos de tráfego de 5ª liberdade, entre Acra e São Tomé e v.v., na rota Lisboa-Acra-São Tomé e v.v.;
- Realizaram-se, por correspondência, discussões entre representantes das autoridades aeronáuticas da República Portuguesa e da República do Panamá, com vista à conclusão de um acordo de transporte aéreo entre os dois países;
- Realizaram-se, por correspondência, discussões entre representantes das autoridades aeronáuticas da República Portuguesa e da República da Guiné Equatorial, com vista à conclusão de um acordo de transporte aéreo entre os dois países.

Legislação

Regulamento de Execução (UE) Nº 1028/2014 da Comissão (altera o Regulamento de Execução (UE) Nº 1207/2011)

Relativo a:

Estabelecimento dos requisitos para o desempenho e a interoperabilidade da vigilância no céu único europeu

Resumo:

Harmonização do desempenho, interoperabilidade e eficiência dos sistemas que contribuem para o fornecimento de dados de vigilância, no âmbito da rede europeia de gestão do tráfego aéreo e para efeitos de coordenação civil-militar.

Regulamento (UE) Nº 376/2014 do Parlamento e do Conselho

Relativo a:

Comunicação, análise e seguimento de ocorrências na aviação civil

Resumo:

Reforçar a segurança da aviação, assegurando a comunicação, a recolha, o armazenamento, a proteção, o intercâmbio, a divulgação e a análise das informações pertinentes relativas à segurança da aviação civil.

Regulamento (UE) Nº 245/2014 da Comissão

(altera o Regulamento (UE) Nº 1178/2011 da Comissão)

Relativo a:

Estabelecimento dos requisitos técnicos e dos procedimentos administrativos para as tripulações da aviação civil

Resumo:

Assegurar uma transição suave e um nível elevado e uniforme de segurança da aviação civil na União Europeia, refletindo atualizações técnicas, incluindo as melhores práticas, e o progresso científico e técnico no domínio da formação dos pilotos.

Regulamento (UE) Nº 598/2014 do Parlamento e do Conselho

Relativo a:

Estabelecimento de regras e procedimentos para a introdução de restrições de operação relacionadas com o ruído nos aeroportos da União no âmbito de uma abordagem equilibrada e que revoga a Diretiva 2002/30/CE

Resumo:

Estabelecer, para os casos em que tenha sido identificado um problema de ruído, regras sobre o processo a seguir para a introdução homogénea de restrições de operação relacionadas com o ruído a nível de cada aeroporto, de forma a ajudar a melhorar o ambiente sonoro e a limitar ou reduzir o número de pessoas afetadas de modo significativo pelos efeitos potencialmente nocivos das emissões sonoras das aeronaves.

Antevisão de 2015

Relacionamento entre a União Europeia e estados terceiros no campo aeropolítico

No quadro do relacionamento multilateral, esperam-se os seguintes desenvolvimentos entre a União Europeia e os seguintes Estados:

- Prosseguimento das negociações com vista à conclusão de um Acordo de Aviação entre a União Europeia e a ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*);
- Retoma do processo negocial com vista ao estabelecimento de um Acordo Global de Transporte Aéreo entre a União Europeia e a República Federativa do Brasil;
- Entrada em vigor do Acordo sobre o Espaço Aéreo Comum Europeu (ECAA), após finalmente ter sido ratificado por todos os Estados-Membros da Comunidade Europeia;
- 3º encontro entre a União Europeia e a GCC (*Cooperation Council for the Arab States of the Gulf*) com vista a aprofundar o diálogo entre as Partes, nomeadamente nas áreas de liberalização e concorrência leal nas relações internacionais de transporte aéreo;
- Instauração do processo interno necessário para se iniciarem negociações entre a União Europeia e os Estados Unidos Mexicanos com vista à assinatura de um Acordo Global de Transporte Aéreo.

Relacionamento entre Portugal e estados terceiros no campo aeropolítico

No quadro do relacionamento bilateral, esperam-se os seguintes desenvolvimentos entre a República Portuguesa e os seguintes Estados:

- Celebração de um Acordo bilateral de Transporte Aéreo entre Portugal e República do Congo;
- Celebração de um Acordo bilateral de Transporte Aéreo entre Portugal e Curaçau (Antilhas Holandesas);
- Consultas aeronáuticas bilaterais entre Portugal e Emirados Árabes Unidos, para re-discutir questões de interesse mútuo no âmbito do Acordo Sobre Serviços Aéreos de 2011.

Legislação

Revisão do Regulamento (CE) Nº 868/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativo a:

Defesa contra subvenções e práticas tarifárias desleais

Resumo:

Evitar prejuízos às transportadoras aéreas comunitárias, na prestação de serviços de transportes aéreos, por parte de transportadoras de países não membros da Comunidade Europeia.

Projeto de Diretiva Comunitária

Relativa a:

Mediação de seguros destinada a melhorar a regulamentação no mercado retalhista de seguros

Resumo:

Assegurar um enquadramento equitativo para todos os envolvidos na venda de produtos de seguro e reforçar a proteção dos tomadores de seguros.

Revisão do Regulamento (EC) Nº 216/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho

(regulamentos base da AESA)

Relativo a:

Regras comuns no domínio da aviação civil e que cria a Agência Europeia para a Segurança da Aviação

Resumo:

Melhorar a resposta à evolução das condições de funcionamento da aviação civil e subsequentes desafios à sua segurança.

Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativa a:

Utilização de dados relativos aos passageiros de transportes aéreos para a proteção contra as infrações terroristas e a criminalidade grave

Resumo:

Recolher os chamados dados do Registo de Identificação de Passageiros (PNR) para os voos provenientes e com destino a países terceiros e potencialmente para os voos dentro da UE, para além de delimitar no tempo a visibilidade dos elementos do PNR, para os agentes policiais encarregados do controlo em primeira linha.

Conclusão da revisão do Regulamento (CE) Nº 261/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativo a:

Estabelecimento de regras comuns para a indemnização e assistência aos passageiros dos transportes aéreos em caso de recusa de embarque e de cancelamento ou atraso considerável dos voos

Resumo:

Proteger os direitos dos passageiros em casos de perturbação da circulação ou dano / perda da bagagem e aquando a ocorrência de circunstâncias extraordinárias de operação de voos. A União Europeia vai demarcar os direitos e as obrigações de cada uma das Partes (passageiros, operadores aéreos, agências de viagem, entre outros).

FORNECEDORES

Investimento no processo de relacionamento com os Fornecedores, de forma a garantir a aplicabilidade dos princípios de sustentabilidade ao longo da cadeia de valor, considerando a TAP que a valia dos seus serviços é, em parte, determinada pela qualidade dos Fornecedores

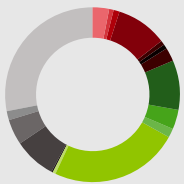
Caracterização de Fornecedores

Perfil da base de Fornecedores em 2014
Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)

Total de fornecedores

7 624

Distribuído pelos mercados Nacional e Estrangeiro



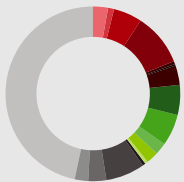
3,3% Alemanha	1,7% Holanda
0,6% Angola	23,9% Itália
1,1% Bélgica	0,4% Moçambique
9,5% Brasil	0,4% Noruega
1,0% Cabo Verde	7,8% Outros
0,7% Dinamarca	4,7% Reino Unido
2,5% Espanha	1,7% Suíça
9,2% Estados Unidos	27,8% Portugal
3,7% França	

Total de faturas registadas

2 423

 EUR milhões

Distribuindo-se 46%, pelo mercado Nacional



2,8% Alemanha	2,1% Holanda
1,2% Angola	2,3% Itália
5,4% Bélgica	0,6% Moçambique
9,6% Brasil	0,6% Noruega
0,5% Cabo Verde	7,0% Outros
0,4% Dinamarca	3,6% Reino Unido
3,5% Espanha	2,5% Suíça
5,5% Estados Unidos	46,4% Portugal
6,0% França	

PRINCÍPIO ESTRATÉGICO DE AGREGAÇÃO DE VALOR

A sustentabilidade empresarial representa um objetivo estratégico perseguido, de forma permanente, pelas empresas do Grupo. Neste âmbito, vem merecendo um enfoque, o modelo de compras adotado pela Empresa, enquadrado em duas fases bem identificadas: por um lado, a seleção e contratação e, por outro, a avaliação da política de sustentabilidade e responsabilidade social dos fornecedores e prestadores de serviços.

Face ao crescimento e diversificação dos mercados em que a TAP opera, tem-se constituído como um opção, manter o equilíbrio, visando criar e estimular as melhores práticas de *green procurement* nestes mercados, por forma a não afetar a qualidade do serviço ao cliente interno, bem como ao cliente externo. Não comprometendo a livre concorrência, a Empresa pretende, no entanto, fomentar uma política de parceria duradoura e sustentada com os seus fornecedores e prestadores de serviços baseada numa avaliação financeira rigorosa e em fatores de sustentabilidade criteriosos.

Neste sentido, com vista a fixar e avaliar, de forma contínua, a globalidade das práticas e princípios definidos, os fornecedores têm vindo, por amostragem, a ser objeto seleção, de auditorias e de acompanhamento presencial. A TAP considera, assim, fundamental, compatibilizar as necessidades de todos os intervenientes no processo da cadeia de compras, por forma a garantir o equilíbrio, sendo este um fator de sucesso para todos os que participam neste processo.

No processo de seleção de fornecedores, a Empresa utiliza uma ferramenta de avaliação de exposição ao risco, auditando a qualidade e o desempenho financeiro, bem como o enquadramento na legislação comunitária ou do país de origem.

POLÍTICA DE COMPRAS

A política de compras da área de Logística da Empresa está focalizada no importante desafio de racionalizar custos, de forma a atingir elevados níveis de eficiência, pelo que, nesta vertente, tem vindo a incentivar a eco eficiência, através da correta gestão de materiais e outros recursos.

Durante 2014, teve início a mudança gradual dos *trolleys* tradicionais usados no serviço de *catering* a bordo das aeronaves, para *trolleys* de última geração, mais leves, com poupanças significativas em *jet fuel* e, por consequência, com impacto na redução de emissões de CO₂ contribuindo, assim, para a implementação da gestão ambiental. Ainda, em 2014, com o incremento dos destinos da TAP, foi ampliado o número de fornecedores e prestadores de serviços, resultando deste facto um desafio, e um motor de desenvolvimento para as diversas comunidades.

A área de Logística tem, igualmente, envolvido a participação de fornecedores nacionais, com base em critérios idênticos de preço/qualidade, com vista a estimular e a, desta forma, contribuir para o progresso da economia portuguesa.

Neste contexto, a avaliação, por parte da Empresa, da política de sustentabilidade e da responsabilidade social dos fornecedores e prestadores de serviços, assume-se como uma vertente mandatária, constituindo-se como objetivos principais: a obtenção da melhor qualidade; a gestão do risco; o estímulo à utilização das práticas de *green procurement*, nos mercados onde a Companhia opera.

Igualmente, tem vindo a ser, progressivamente, introduzido nos contratos, clausulado respeitante UN *Global Compact*, bem como ao compromisso ambiental, por parte dos *Stakeholders*.



MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

A integração da sustentabilidade nas diversas cadeias de fornecimento apresenta maior facilidade de aplicação em algumas áreas do que em outras, dependendo de aspetos como, o produto em questão, o reduzido número, em alguns casos, de fornecedores e de fabricantes de componentes e aviões.

De referir, neste âmbito, a política seguida pela TAP–Manutenção e Engenharia:

- Questionário genérico enviado a fornecedores – Neste inquérito os fornecedores são convidados a divulgar informações sobre diversos aspetos como sejam, os âmbitos legal, técnico e, também, associados à respetiva política de sustentabilidade, designadamente, o regulamento REACH da UE, relacionado com produtos químicos;
- Aplicação do regulamento REACH da EU – Estando abrangida por este regulamento, a TAP procura abastecer-se através de fornecedores que já tenham registado as substâncias que compõem os produtos a obter. Até ao momento, nenhum material adquirido pela TAP está abrangido pelas datas limite de utilização de substâncias que necessitam de autorização. O REACH TF da AEA, em que a TAP está representada, tem desenvolvido esforços junto da Comissão Europeia para introdução de alterações à legislação em vigor, por forma a alargar os prazos de aplicação das datas limite de utilização de substâncias; tem igualmente desenvolvido trabalhos com os fabricantes de material aeronáutico, de forma a reduzir/eliminar o impacto da aplicação de substâncias listadas no Anexo XIV através da alteração atempada dos manuais de manutenção;
- Localização dos materiais – Na negociação com fornecedores, a Unidade de Negócio procura que a localização dos materiais a fornecer se situe o mais perto possível do centro logístico da TAP–Manutenção e Engenharia, em Lisboa, reduzindo, desta forma, as distâncias, o número de quilómetros percorridos e, conseqüentemente, a emissão de CO₂;
- Preocupações ambientais da TAP, no que se refere à sua cadeia de fornecedores – Neste âmbito, as preocupações da Empresa prendem-se com a garantia de que a globalidade dos produtos adquiridos é rececionada com as respetivas Fichas de Dados de Segurança, onde constam as informações de cariz ambiental referentes aos produtos em causa.

CATERING DE AVIAÇÃO

Na Cateringpor, os princípios da sustentabilidade representam uma preocupação da empresa, ao manter com os seus fornecedores uma relação de exigência e estímulo, determinada pela necessidade de garantir os elevados padrões de qualidade e ambientais específicos desta atividade, e que se reflete em diversas dimensões:

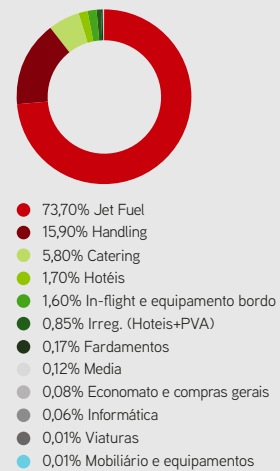
- Rigorosas Condições de Fornecimento;
- Celebração de *Acordos de Qualidade* para as diversas naturezas de serviços e produtos, incluindo químicos e alérgenos;
- Exigência de *Certificados e Cartas de Garantia Halal*, para as refeições islâmicas;
- Realização de auditorias às instalações dos fornecedores para verificação de condições de higiene, fabrico, higiene e rastreabilidade;
- No âmbito específico dos produtos químicos, atuação em conformidade com o regulamento REACH da UE, sendo requeridas fichas técnicas e de segurança, e registos.

Ainda, de referir que, enquanto líder do mercado de *catering* de aviação, e sendo uma das mais importantes empresas da atividade de *catering*, vem a Cateringpor contribuindo para o desenvolvimento da economia, a montante, mantendo em 94%, no ano de 2014, a cobertura das necessidades por produtos nacionais.

Na TAP, enquanto Grupo de empresas a desenvolver atividade na esfera dos serviços de transporte aéreo, a aquisição de produtos e serviços abrange um largo espectro, tendo representado aquisições que totalizaram, em 2014, EUR 2.423 milhões, a 7.624 Fornecedores

Adjudicações por área de Compras TAP Serviços

Inclui TAP, S.A. (exceto TAP–Manutenção e Engenharia); Megasis; Portugalgia; Groundforce



PERSPETIVA ECONÓMICA

**IMPORTÂNCIA
DO TRANSPORTE
AÉREO PARA O
DESENVOLVIMENTO
ECONÓMICO**

A estratégia de *hub*, implementada no Aeroporto de Lisboa, como importante centro de ligação entre a Europa, e o Brasil e África, permitiu a geração das economias de escala indispensáveis para o continuado crescimento do número de passageiros transportados.

A conjugação dos tráfegos de ligação e de ponto a ponto, subjacente ao conceito de *hub*, possibilitou promover, no desenvolvimento da operação, o incremento da utilização dos aviões, viabilizando a operação de novos destinos e o aumento de frequências para aeroportos já operados. Registou-se, em consequência, um incremento sustentado do tráfego, acompanhado por uma dimensão crescente do volume de passageiros em transferência.

A TAP reforçou, desta forma, com uma visibilidade crescente, as ações de promoção de Portugal no mundo:

- Aumento do número de destinos servidos diretamente pela TAP no *hub* Lisboa;
- Incremento do número de voos;
- Contribuição para a afirmação da lusofonia;
- Divulgação dos produtos nacionais;
- Contributo para o volume das exportações nacionais.

Com particular exposição a um contexto europeu de elevada incerteza, relacionada com a crise das dívidas soberanas na área do euro, marcadamente acentuado no próprio mercado interno, onde o efeito conjugado da correção de um défice público elevado e do crescimento das dívidas pública e privada conduziram à implementação de medidas com incontornável efeito contracionista, tem a TAP prosseguido uma estratégia sustentável, procurando e explorando novas oportunidades de negócio.

Neste sentido, a aplicação de uma política de crescimento da Rede e a consolidação dos atuais mercados, bem como o esforço continuado de redução de custos e no sentido de garantir uma maior eficiência no aproveitamento dos recursos existentes representam medidas já com resultados visíveis, em particular na empresa TAP, S.A..

Visão

Prosseguir uma estratégia sustentável, visando a criação de valor, tendo em atenção a dimensão do seu contributo para o desenvolvimento da economia do País, através do seu destacado posicionamento como exportador nacional.

Compromisso

No seguimento da sua política de desenvolvimento sustentável, a TAP orienta-se pelos seguintes princípios:

- Contribuir para a geração de valor para a economia e para a sociedade portuguesa;
- Proporcionar um produto de qualidade ao Cliente disponibilizando melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e para o transporte de mercadorias;
- Promover a interconectividade no espaço lusófono.

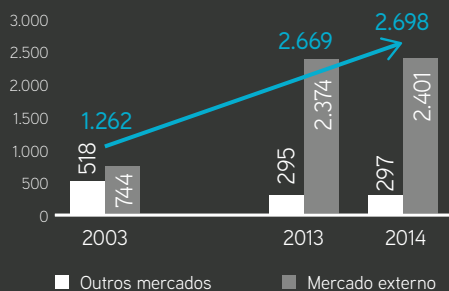
O alargamento da rede a novos destinos contribuiu para a diversificação de mercados com impacto relevante para a economia nacional

O transporte aéreo é uma atividade indutora de um espectro diversificado de atividades que contribuem, significativamente, para o crescimento do PIB. No entanto, o valor gerado, ultrapassa este aspeto, ocorrendo os principais benefícios, para os Clientes – passageiros e clientes do transporte aéreo de carga.

O alargamento da rede a novos destinos contribuiu para a diversificação de mercados, representando um importante ativo gerador de benefícios, enquanto facilitador de investimento direto estrangeiro, de *clusters* de negócio e de especialização, nomeadamente no sector do turismo, entre outros impactos relevantes na economia nacional.

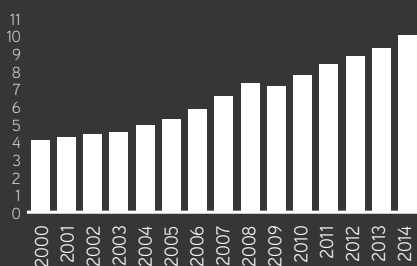
Vendas e Prestações de Serviços

EUR milhões



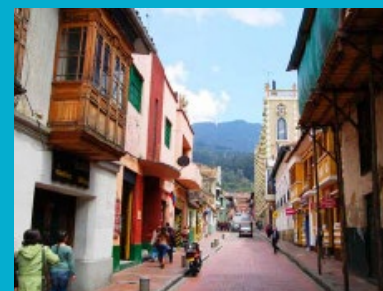
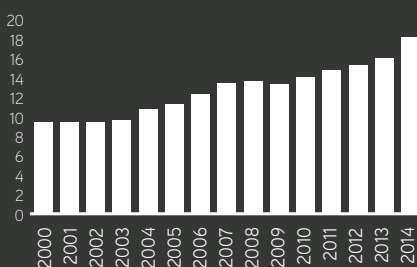
Total TAP

Passageiros transportados – Hub de Lisboa



Volume Global

Passageiros transportados – Aeroporto de Lisboa



Melhorar o nível de atividade da empresa

11 413 699

Passageiros, um incremento de 6,6% face a 2013, representando mais 710 796 passageiros transportados.

Assegurar uma diversidade de destinos e frequências aos clientes da TAP

113

Destinos servidos a partir de Portugal, mais 10,8% do que em 2013;

109 139

Voos, um crescimento de 2%;

178

Acesso a cidades: 107 localizadas na Europa (sendo 10 em Portugal); 42 nas Américas; 21 em África e 8 no Médio Oriente/Ásia.

Promover a fidelização dos passageiros através de um serviço distintivo

1 600 000

Membros do Programa Victoria, um incremento de 14,3% sobre 2013, correspondendo a mais de 200 mil membros.

Garantir um nível de serviço eficaz no transporte de carga e correio

7,2%

Crescimento dos Proveitos de Carga e Correio.
85,1 milhares de toneladas de carga e correio transportada, mais 6% do que em 2013.

Criar emprego

434

Número de Empregos criados na TAP, S.A..

Apesar do impacto negativo de uma multiplicidade de perturbações, a TAP continuou no cumprimento do seu compromisso de contribuir para a geração de valor para a economia e para a sociedade portuguesa

Em 2014, a atividade da Empresa desenvolveu-se numa envolvente marcada por um conjunto de fatores, nomeadamente, a diminuição do preço do combustível e um contexto agravado de concorrência, quer no plano europeu, quer no plano intercontinental. Os resultados alcançados em 2014, pelo Grupo e designadamente pela empresa TAP, S.A., refletiram, adicionalmente, o impacto negativo da multiplicidade de perturbações ocorridas ao longo do ano. Em particular, de referir as perturbações verificadas entre junho e meados de julho – em consequência da chegada tardia de novos aviões destinados à operação de novos destinos, bem como de algumas imobilizações mais prolongadas –, entretanto resolvidas no remanescente do período de Verão. Ainda, o final do ano 2014 acabaria por culminar com o anúncio e concretização de uma greve, com reflexos negativos importantes para a Empresa, bem como para a economia portuguesa em geral.

No entanto, de salientar que a TAP prosseguiu, em 2014, o desenvolvimento de um conjunto de iniciativas no âmbito do Grupo que, intervindo na linha da sustentabilidade, progressivamente evidenciaram o seu impacto.

Neste sentido, no cumprimento do seu compromisso de contribuir para a geração de valor para a economia portuguesa, de destacar, o crescimento do valor dos serviços prestados ao exterior, mantendo-se ao nível de 2013, na

ordem dos 89%, a significativa expressão das exportações de serviços no total de vendas e prestações de serviços da Empresa. Neste âmbito, ainda de destacar o esforço da TAP, persistentemente continuado, através da arquitetura da rede e da sua ampliação com o lançamento de novos destinos, no sentido do reforço da capacidade de captação de turismo para Portugal, articulando as políticas de transporte aéreo com os objetivos do Turismo e reforçando a importância estratégica do *hub* de Lisboa. De salientar que o Turismo, sendo um dos sectores que vem apresentando crescimento mais significativo a nível mundial, reveste-se, hoje, de particular importância para a estrutura económica de Portugal, quer pela expressão na criação do volume de emprego, quer pelos efeitos multiplicadores que induz em diversas áreas do tecido económico nacional.

Na TAP, S.A., embora com algum abrandamento face ao nível de 2013, prosseguiu a aplicação de uma política de inovação, verificando-se o desenvolvimento de uma estratégia de modernização e de simplificação, e sendo acompanhadas as tendências da tecnologia passíveis de alterar os modelos de negócio. Com o objetivo de reduzir a complexidade ao longo da cadeia de serviço e de gerar maior comodidade para os passageiros prosseguiu, assim, a deteção de oportunidades que permitam à empresa diferenciar-se, cumprindo os objetivos de eficiência que continuamente persegue.

No que refere aos indicadores de qualidade do produto, o desempenho verificado situou-se aquém do registado em 2013, não cumprindo os objetivos propostos em parte significativa dos indicadores como reflexo das perturbações já acima referidas, e apresentando um desenvolvimento da operação não alinhado com a normal *performance* da Companhia.

Em síntese, no que se refere ao cumprimento dos objetivos fixados, estes foram praticamente cumpridos, ou mesmo ultrapassados, relativamente aos seguintes indicadores: aumento do nível de atividade da empresa (número de passageiros transportados); incremento da produtividade (PKO 000/empregado); número de destinos servidos diretamente pela empresa; número de membros do Programa Victoria; número de ligações com os diferentes espaços (espaço lusófono) e Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores. Não foram atingidos os objetivos relativamente aos seguintes indicadores: número de empregos criados (líquido) na TAP, S.A.; número de serviços realizados; índice de pontualidade dos voos; percentagem de bagagens *left behind*; número de reclamações por passageiro transportado; avaliação da satisfação global dos passageiros; índice de satisfação para os serviços em terra; custos devidos a carga perdida ou danificada face à receita total.

Indicadores Representativos dos Objetivos da Empresa na Perspetiva Económica

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2012	2013	2014	Variação 2013/2012	Variação 2014/2013
Aumentar o contributo para o VAB nacional	VAB ⁽¹⁾ (milhares €)	Grupo TAP	703.602	793.162	719.145	12,7%	-9,3%
Obter resultados líquidos positivos com sustentabilidade	Resultado Líquido ⁽²⁾ (milhões €)	Grupo TAP	-25,5	-5,9	-85,1	19,62 ⁽³⁾	-79,23 ⁽³⁾
	EBITDAR ⁽²⁾ (milhões €)	Grupo TAP	215	225	178	5,1%	-20,9%
		TAP, S.A.	23,8	34,0	-46,4	10,23 ⁽³⁾	-80,36 ⁽³⁾
		Grupo TAP	215	225	178	5,1%	-20,9%
		TAP, S.A.	210	216	148	2,8%	-31,3%
Aumentar o nível de atividade da Empresa	Número de passageiros transportados ⁽⁴⁾ (milhões passageiros)	TAP, S.A.	10,2	10,7	11,4	5,1%	6,6%
Promover as exportações de serviços	Valor dos serviços prestados ao exterior (Vendas e Prestações de Serviços) ⁽⁵⁾ (000 milhões €)	Grupo TAP	2,2	2,4	2,4	7,0%	1,1%
	Percentagem das exportações de serviços (Vendas e Prestações de Serviços no Exterior) no Total de Vendas e Prestações de Serviços TAP ⁽⁵⁾	Grupo TAP	84,7%	89,0%	89,0%	4,2 p.p.	0,0 p.p.
	Exportações – Importações ⁽⁵⁾ (milhões €)	Grupo TAP	942	1.183	928	25,5%	-21,6%

⁽³⁾ Valor absoluto

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2012	2013	2014	Variação 2013/2012	Variação 2014/2013
Aumentar a produtividade	Rendimentos e Ganhos Operacionais/ emprego ⁽¹⁴⁾ (milhares €)	Grupo TAP	215,7	215,6	213,7	-0,04%	-0,85%
		TAP, S.A.	353,3	360,3	348,0	2,0%	-3,4%
	PKO (000)/Empregado ⁽⁹⁾ (Unidade Negócio (U.N.) Transporte Aéreo)	TAP, S.A. (U.N. Transporte Aéreo)	7.848	7.813	7.759	-0,4%	-0,7%
Incrementar a sustentabilidade da Empresa	Capitais Próprios ⁽⁹⁾ (milhares €)	TAP, S.A.	76.058	113.991	19.153	49,9%	-83,2%
		Grupo TAP	-380.805	-373.312	-511.860	-2,0%	37,1%
	Dívida líquida remunerada ⁽⁹⁾ (milhares €)	Grupo TAP	948.711	780.032	921.287	-17,8%	18,1%
Criar emprego	Número de empregos criados ⁽⁵⁾ (líquido)	TAP, S.A.	-97	52	434	-	-
		Grupo TAP	111	350	412	-	-
Promover a inovação	Investimento em Inovação ⁽¹¹⁾⁽¹²⁾ (milhares €)	TAP, S.A.	6.097,6	7.343,1	7.212,5	20,4%	-1,8%
Assegurar uma diversidade de destinos e frequências aos Clientes da TAP	Número de destinos servidos diretamente pela TAP a partir de ⁽⁴⁾ :	PORTO	18	18	18	0,0%	0,0%
		FARO	1	1	1	0,0%	0,0%
		LISBOA	77	77	88	0,0%	14,3%
		REGIÕES AUTÓNOMAS	6	6	6	0,0%	0,0%
		Número de destinos oferecidos em <i>code-share</i> ⁽⁹⁾	TAP, S.A.	150	123	126	-18,0%
	Número de Serviços ⁽⁴⁾ (voos)	TAP, S.A.	105.733	106.994	109.139	1,2%	2,0%
Melhorar o índice de pontualidade dos voos da TAP	Índice de pontualidade dos voos ⁽⁴⁾	HUB	69%	72%	64%	2,7 p.p.	-8,1 p.p.
		REDE	71%	74%	66%	2,7 p.p.	-7,5 p.p.
Assegurar uma melhoria do nível de serviço do <i>handling</i> em termos de entrega das bagagens	Percentagem de bagagens <i>left behind</i> ⁽⁷⁾ (por 1.000 Passageiros)	HUB	18,1	15,6	16,6	-13,8%	6,4%
		REDE	11,3	10,0	10,6	-11,5%	6,0%
Garantir uma melhoria da satisfação do Cliente Passageiro	Número de reclamações por passageiro transportado ⁽¹⁰⁾	TAP, S.A.	0,0029	0,0026	0,0067	-11,4%	157,7%
Promover a fidelização dos passageiros através de um serviço distintivo	Avaliação da satisfação dos passageiros da TAP (Global) ⁽¹²⁾ Pontuação: 1 (nada satisfeito) a 10 (muito satisfeito)	TAP, S.A.	7,79	7,95	7,67	-	-
	Índice da satisfação dos passageiros da TAP (Serviço em Terra) ⁽⁸⁾ (percentagem do nº de respostas satisfatório no total de respostas obtidas)	TAP, S.A.	64,4%	64,3%	63,8%	-0,1 p.p.	-0,5 p.p.
	Número de membros do Programa <i>Victoria</i> ⁽⁶⁾	TAP, S.A.	1.307.000	1.400.000	1.600.000	7,1%	14,3%
Garantir um nível de serviço eficaz no transporte de Carga e Correio	Proveitos de Carga e Correio ⁽³⁾ (milhões €)	TAP, S.A.	126,895	115,348	123,621	-9,1%	7,2%
	Custos devidos a carga perdida ou danificada face à receita total ⁽³⁾	TAP, S.A.	0,24%	0,07%	0,10%	-0,18 p.p.	0,03 p.p.
Disponibilizar ligações aos subespaços da lusofonia	Número de ligações com África ⁽⁴⁾ (nº médio de voos por semana)	TAP, S.A.	30	30	34	0,0%	13,3%
	Número de ligações com América do Sul (Brasil) ⁽⁴⁾ (nº médio de voos por semana)		68	67	71	-1,5%	6,0%
Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	Prazo Médio de Pagamento (PMP) a Fornecedores ⁽¹³⁾ (número de dias)	Grupo TAP (Exceto TAP-ME Brasil, LFP, Catringpor e SPdH)	25	25	24	0,0%	-4,0%
		TAP, S.A.	24	24	24	0,0%	0,0%

⁽⁷⁾ Valor absoluto

Meios de verificação

- ⁽¹⁾ Informações fornecida ao GPEARl (IPCTN07)
⁽²⁾ Documento Interno
⁽³⁾ Controlo Orçamental
⁽⁴⁾ Estatísticas de Tráfego e Operações
⁽⁵⁾ Intranet
⁽⁶⁾ Programa *Victoria*
⁽⁷⁾ Quadro Pontualidade e IRR Bag

- ⁽⁸⁾ Questionário aos passageiros
⁽⁹⁾ Relatório Anual
⁽¹⁰⁾ Relatório do *Fale Connosco*
⁽¹¹⁾ Relatório de Sustentabilidade
⁽¹²⁾ Resumo do Estudo de Satisfação dos Clientes
⁽¹³⁾ Sistema Informático
⁽¹⁴⁾ Relatório de Gestão

ATIVIDADE

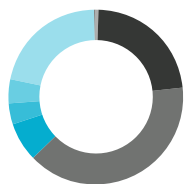
Com vista à fidelização dos seus Clientes, a Companhia opera uma rede estruturada em complementaridade com uma ampla interligação numa rede global, através da participação na maior aliança global de companhias aéreas, a STAR Alliance, bem como com uma boa articulação com outras companhias parceiras.

Em 2014, a TAP, conjuntamente com os seus parceiros:

- Ofereceu aos seus Passageiros e Clientes de carga acesso a 178 cidades (88 em operação TAP), das quais 107 se localizam na Europa sendo 10 em Portugal, 42 nas Américas, 21 em África e 8 no Médio Oriente/Ásia;
- Transportou 11,4 milhões de Passageiros e 85,1 milhares de toneladas de carga e correio.

É de destacar o posicionamento da Companhia na operação para o Atlântico Sul, quer no número de passageiros transportados, quer no número de destinos – num total de 12 *gateways* no Brasil: Manaus no Norte; Belém, Fortaleza, Natal, Recife e Salvador no Nordeste; Brasília e Belo Horizonte no Centro e Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas e Porto Alegre no Sul. A Companhia corresponde, assim, ao aumento da procura, reafirmando a sua posição de transportadora europeia líder neste importante mercado da América do Sul, que representa cerca de 38,4% da atividade da Empresa (em PKU).

Venda de Passagens por Área Geográfica



- 23,0% Portugal
- 39,4% Europa
- 7,1% África
- 4,0% Atlântico Norte
- 4,3% Atlântico Médio
- 21,6% Atlântico Sul
- 0,1% Resto do Mundo
- 0,5% Outros

Complementarmente, a Empresa prestou serviços de Manutenção e Engenharia, sendo de destacar nesta atividade:

- A dimensão da base de Clientes: 37 Clientes dispersos globalmente, sendo 78% companhias aéreas, garantindo sempre o cumprimento dos seus compromissos, designadamente, no que respeita à manutenção dos elevados padrões de segurança inerentes à indústria aeronáutica, bem como à proteção do ambiente;
- A oferta de serviços a Clientes Terceiros envolve uma zona geográfica alargada, abrangendo as Américas, África, Médio Oriente e Europa, sendo esta última região o mercado mais significativo, correspondendo a cerca de 64% dos proveitos realizados;
- A TAP–Manutenção e Engenharia é o fornecedor de serviços de suporte total de manutenção à frota da TAP. A sua longa experiência constitui uma mais-valia competitiva na abordagem que faz a Clientes Terceiros, segmento que tem constituído uma parcela importante da sua atividade, correspondendo, presentemente, a cerca de 30% das horas de trabalho realizadas;
- Em 2014, foi efetuado o lançamento do programa *Care² Customer*, inserido no lema *Care² Quality*, visando o estreitamento da relação com o cliente e a sua duração no longo prazo;
- Na vertente de trabalhos para Clientes Terceiros, os proveitos cresceram 23,7% (EUR 17,6 milhões) em 2014, tendo o *phase-in* de dois A330 na frota TAP contribuído positivamente para este resultado.

Na operação do transporte aéreo foi utilizada uma frota composta por 77 aeronaves, sendo 61 aparelhos aptos para operações de médio e longo curso. Com a aquisição da Portugália, que ocorreu durante o ano de 2007, a TAP passou a contar com uma disponibilidade adicional de 16 aviões, vocacionados para a operação de rotas regionais.

De destacar, ainda, o importante contributo da Empresa para o crescimento sustentado do País, desempenhando um papel fundamental no esforço de integração de Portugal na economia global, através do significativo impacto económico decorrente do desenvolvimento das suas atividades diretas, bem como pelo efeito catalisador exercido sobre outros sectores produtivos.

Neste sentido, destaca-se no final de 2014:

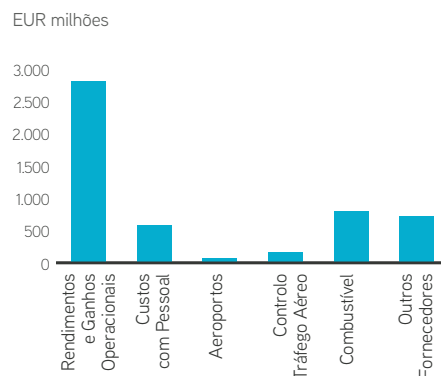
- O volume de negócios do Grupo registou um incremento de 1% (mais EUR 26,8 milhões que em 2013);
- A receita gerada nos mercados externos registou, em 2014, um novo incremento, de EUR 26,6 milhões (+1,1%), atingindo EUR 2.400,9 milhões. Este valor confere ao Grupo TAP o destaque como a empresa nacional de maior penetração no mercado externo. Esta posição regista um crescimento sustentado desde 2000, decorrente da consolidação da estratégia de *hub* da Empresa consistentemente implementada ao longo dos últimos anos;
- Em 2014, no âmbito do Grupo TAP, o valor investido em ativos fixos tangíveis atingiu EUR 19 milhões. Este valor reflete, essencialmente, os investimentos em equipamento básico com a aquisição de material de reserva e equipamento de reator para as frotas aéreas, bem como a aquisição de ferramentas e utensílios, de equipamentos de manutenção, de *catering*, de transporte e administrativo, com destaque, neste caso, para o investimento em equipamentos de processamento de dados e edifícios e outras construções;
- O total dos valores pagos ao Estado, incluindo impostos, cifrou-se em EUR 287 milhões;
- Os pagamentos a Fornecedores, num total de EUR 1.580 milhões, registaram um aumento de 6,5%, mais EUR 96 milhões que em 2013.

De referir que na presença de um cenário macroeconómico europeu adverso, particularmente acentuado em Portugal na sequência do processo de reajustamento e saneamento financeiro em curso no País, foi prosseguida a estratégia da Empresa no sentido de promover a sua sustentabilidade, garantindo um enfoque consistente no custo unitário, tendo sido promovido o crescimento contínuo da sensibilização. Em 2014, apesar da notável redução de custos unitários com combustível, o custo total com combustível aumentou face a 2013 devido a uma expansão da operação por via de introduções de novos aviões na frota, e consecutivo lançamento de 11 novas rotas. Adicionalmente, o incremento verificado em diversas rúbricas de custo, como anteriormente referido, contribuíram para que o custo unitário em 2014, em termos de custos totais por quilómetro voado, não tivesse registado uma redução mais significativa, tendo-se mantido na Empresa um enfoque permanente na redução de custos.

CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS

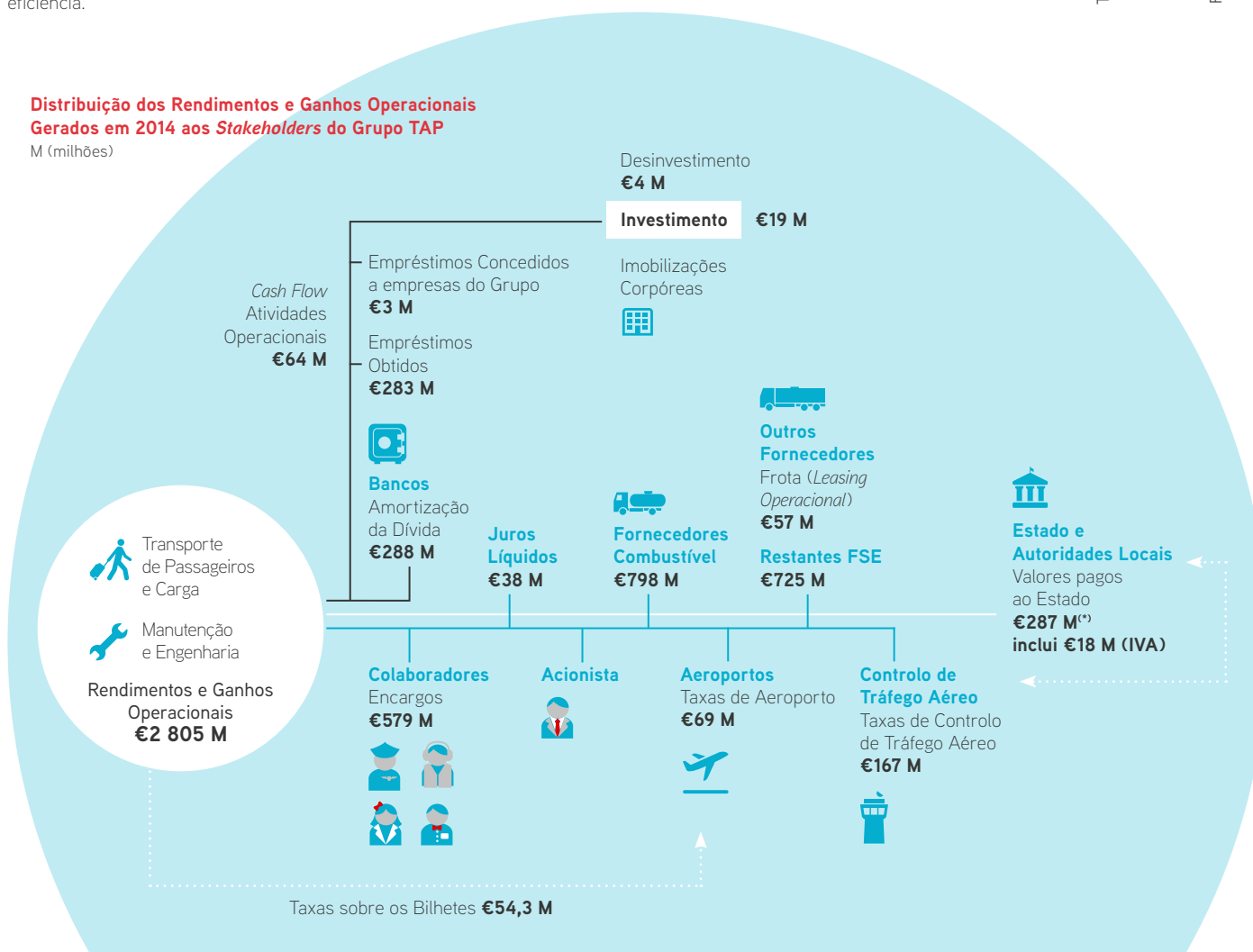
Os resultados económicos decorrentes beneficiam diversos grupos de *Stakeholders* que contribuem para a cadeia de valor dos serviços prestados pelo Grupo TAP

O Grupo TAP, no desenvolvimento das suas atividades, tem vindo a orientar as suas iniciativas de gestão no sentido de uma progressiva racionalização dos custos das atividades operacionais, comerciais, de suporte e logística, automatizando e simplificando, através de uma maior integração de sistemas informáticos nos processos de negócio e, desta forma, alcançando significativos acréscimos de eficiência.



Distribuição dos Rendimentos e Ganhos Operacionais Gerados em 2014 aos Stakeholders do Grupo TAP

M (milhões)



^(*) Inclui Impostos e montantes integrando outras rúbricas

De referir que, adicionalmente ao preço pago pelo bilhete, é efetuado pelos Clientes (passageiros e clientes de carga) o pagamento de um conjunto de taxas, coletadas pelas companhias aéreas, em nome dos estados, de agências de segurança ou aeroportos.

Em 2014, o volume global destas taxas ascendeu a EUR 54,3 milhões, destinando-se ao financiamento de agências governamentais relacionadas com a regulação e fiscalização do transporte aéreo, com despesas no âmbito de medidas de segurança, com o desenvolvimento de aeroportos, entre outros. Existem, ainda, outras taxas, como a taxa de solidariedade, em França, visando um contributo para a solidariedade global e para o desenvolvimento.

PERSPETIVA SOCIAL

O RESPEITO
PELO VALOR
HUMANO

No contexto acentuadamente competitivo em que desenvolve a sua atividade, a TAP permanece no rumo da valorização das suas pessoas, promovendo uma cultura de partilha e participação enquanto, paralelamente, se envolve na intensificação de ações para com a Comunidade, numa atitude de incentivo à coesão social.

A suportar 58 milhões de postos de trabalho, num âmbito global, a atividade da Indústria de Transporte Aéreo enfrenta, nos dias de hoje, uma multiplicidade de desafios. A progressiva incerteza do contexto macroeconómico, a forte volatilidade dos preços do combustível, a que acresce um clima de concorrência crescente, exige respostas rápidas, para o que é necessária uma sólida e crescente preparação dos Recursos Humanos.

São, desta forma, exigidos à Indústria níveis crescentes de capacidade técnica e atitude adequada, requisitos determinantes para permitir alcançar os níveis de competitividade e de qualidade necessários ao desenvolvimento e sustentabilidade dos negócios.

É neste sentido que se dirige o investimento da TAP, no âmbito do desenvolvimento dos seus Colaboradores, por forma a permitir a criação de valor e que se reflete na melhoria das condições de trabalho proporcionadas, ao fomentar e apoiar a compatibilização da vida profissional e pessoal ou promovendo e incentivando uma atitude vencedora.

De referir, igualmente, no mesmo âmbito, a aplicação de um conjunto de valores na área dos direitos humanos (**Princípios 1 e 2** do UN *Global Compact*) e dos padrões do trabalho (**Princípios 3 a 6** do UN *Global Compact*), vetores fundamentais da personalidade empresarial que a TAP apoia e defende na sua esfera de atuação e de influência.

Com a adesão, em 2004, aos princípios do UN *Global Compact* (Pacto Global das Nações Unidas), a TAP tem vindo a testemunhar e a conviver com as preocupações relacionadas com os direitos humanos e com as práticas laborais, consignando-as nos seus valores.

UN *Global Compact*

Direitos Humanos

- **Princípio 1** – As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente;
- **Princípio 2** – Certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos.

Práticas Laborais

- **Princípio 3** – As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- **Princípio 4** – A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- **Princípio 5** – A erradicação efetiva do trabalho infantil;
- **Princípio 6** – A eliminação da discriminação no emprego e ocupação.

Visão

Desenvolver uma atuação proactiva na geração de valor económico e social, sendo identificada com princípios de transparência e de compromisso para com a sociedade, proporcionando desenvolvimento profissional e condições de trabalho compatíveis com expectativas laborais legítimas e com as exigências do mercado, e promovendo iniciativas de carácter social.

Compromisso

Constitui-se como um compromisso da TAP efetuar uma gestão responsável e comprometida, proporcionando desenvolvimento profissional dos Colaboradores na Empresa e a qualidade no trabalho, sendo identificada com princípios de transparência e tendo como desígnio assumir um papel importante na condução das mudanças na sociedade e, desta forma, contribuir para um maior desenvolvimento e coesão social.

Política com vista a garantir o cumprimento da sua responsabilidade social

No seguimento da sua política, a TAP orienta-se pelos seguintes princípios:

- Proporcionar condições de desenvolvimento profissional e de empregabilidade aos seus Colaboradores;
- Assumir um relacionamento com os Colaboradores e respetivas organizações representativas segundo princípios éticos e de respeito mútuo;
- Promover o equilíbrio entre a vida familiar e profissional;
- Adotar princípios de transparência na gestão da Empresa e na relação com a sociedade;
- Respeitar os princípios fundamentais de Direitos Humanos e Práticas Laborais do UN *Global Compact*.

Um papel importante na condução das mudanças na sociedade, um compromisso para um desenvolvimento sustentável

Promovendo atitude de diferenciação, inovação e proximidade

Louvor pelo vídeo de segurança da TAP

Distinção efetuada pela Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial, presidida pelo Alto Comissariado para as Migrações, pelo vídeo de segurança exibido a bordo dos aviões TAP, pela forma como são divulgadas as normas de segurança em vigor, retratando-as através de diversidade etária, de género, de origem, de tom de pele e sotaque, presentes no nosso País, contribuindo, dessa forma para a missão de defesa do princípio da igualdade de tratamento e no combate ao racismo e xenofobia.



Expedição FLYTAP leva Portugal ao Brasil do Mundial



TP449: O voo do Cante Alentejano

Representantes do **Cante Alentejano**, Património Cultural Imaterial da Humanidade, atribuído pela UNESCO, no voo da TAP de Paris para Lisboa





Feira Solidária dos Voluntários com Asas

Refeitório Geral da Empresa



Projeto Vending Solidário

Primeira entrega de Fruta nas instalações do CATT (Centro de Alojamento Temporário de Tercena)

Workshop de Graffiti – Jardim da Fantasia

Oferecido pela TAP às crianças do CATT (Centro de Alojamento Temporário de Tercena)



Gestão comprometida com o desenvolvimento da comunidade

No cumprimento do seu compromisso de cidadania, a TAP continuou a promover e apoiar iniciativas de carácter social, visando integrar a responsabilidade social na sua cultura.

Consciente de que a atenção pelo outro se inicia dentro da organização e se prolonga no exterior, a responsabilidade social assumiu-se como parte integrante da estratégia da Empresa e da sua cultura, tendo prosseguido, em 2014, a intensificação de ações de solidariedade social, Programas e Projetos dirigidos a diferentes grupos.

A maioria dos indicadores da matriz de compromissos registou uma evolução positiva

Em 2014, a maioria dos indicadores da matriz de compromissos registou uma evolução positiva, face aos anos anteriores. Relativamente aos objetivos propostos, verificou-se o seu cumprimento, em particular, nos indicadores relacionados com o compromisso de promoção do desenvolvimento profissional dos Colaboradores e a qualidade no trabalho, com exceção da taxa de absentismo. Cumpriram-se, igualmente, os objetivos definidos para os indicadores sobre o compromisso de salvaguarda da segurança operacional,

financeira, de pessoas e bens e sobre o compromisso de transparência na gestão da Empresa e na relação com a sociedade.

No âmbito dos indicadores associados à promoção de iniciativas de carácter social de referir, em particular, a realização de estágios na Empresa e o programa *TAP Victoria por um mundo melhor*, cujos objetivos foram ultrapassados de forma significativa, não tendo sido possível o cumprimento do objetivo de incentivo ao voluntariado (dávias de sangue).

Indicadores Representativos dos Objetivos da Empresa na Perspetiva Social

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2012	2013	2014	Variação 2013/2012	Variação 2014/2013
Promover a formação contínua dos Colaboradores e melhorar os seus níveis de qualificação	Número de horas de formação realizada pelos Colaboradores da Empresa ⁽²⁾	TAP, S.A.	324.026	284.876	449.500	-12,1%	57,8%
		Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)	770.234	777.068	822.952	0,9%	5,9%
	Número de participações em formação sobre o número total de Colaboradores ⁽²⁾	TAP, S.A.	3,06	3,29	3,24	7,7%	-1,7%
Promover o envolvimento com a Empresa	Número de horas de formação por Colaborador ⁽²⁾	TAP, S.A.	46,99	41,40	62,84	-11,9%	51,8%
	Taxa de Absentismo ⁽³⁾	TAP, S.A.	9,48%	9,76%	10,54%	0,3 p.p.	0,8 p.p.
	Absentismo relacionado com a gravidez		3,83%	3,89%	4,12%	0,1 p.p.	0,2 p.p.
Disponibilizar serviços e apoios de natureza social e cultural aos Colaboradores que contribuam para melhorar as condições de trabalho e para facilitar a compatibilização entre vida profissional e vida pessoal	Restante Absentismo		5,65%	5,87%	6,42%	0,2 p.p.	0,5 p.p.
	Percentagem de utilizadores do Ginásio que são Colaboradores da Empresa ⁽⁴⁾	Grupo TAP	82,7%	86,0%	86,2%	3,3 p.p.	0,2 p.p.
	Número de crianças que utilizam o infantário ⁽⁴⁾	Grupo TAP	335	358	384	6,9%	7,3%
Promover e apoiar iniciativas de carácter social	Número de beneficiários do Seguro de Saúde do Grupo ⁽⁴⁾	Grupo TAP	20.872	21.334	22.903	2,2%	7,4%
	Realização de Estágios na Empresa ⁽²⁾	TAP, S.A.	93	110	110	18,3%	0,0%
		Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)	134	180	201	34,3%	11,7%
	Programa <i>Portugal no Coração</i> ⁽²⁾ (número de emigrantes Portugueses beneficiários)	TAP, S.A.	15	14	15	-6,7%	7,1%
	<i>TAP Victoria por um mundo melhor</i> ⁽²⁾ (número de milhas doadas)	TAP, S.A.	2.250.000	16.500.000	23.615.514	633,3%	43,1%
Contribuir para a salvaguarda das condições de segurança operacional, financeira, de pessoas e bens	Incentivo ao Voluntariado ⁽⁵⁾ - Dávias de Sangue (Sangue doado (ml))	Grupo TAP	74.000	65.000	45.000	-12,2%	-30,8%
	Número de serviços abrangidos pelo Sistema de Risco ⁽¹⁾	Grupo TAP (Áreas Operacionais)	63	82	82	30,2%	0,0%
	Cumprir o estabelecido no Código de Ética	Número de aquisições com consulta sobre o número total de aquisições ⁽³⁾	Grupo TAP	Por regra, todas as aquisições são efetuadas com base numa consulta ou ao abrigo de contrato que, por sua vez, foi celebrado na sequência de uma consulta			-
Número de pessoas admitidas com consulta aberta sobre nº total de pessoas admitidas ⁽³⁾			100%	100%	100%	0,0 p.p.	0,0 p.p.
Número de auditorias realizadas aos Concursos/Contratos ⁽⁶⁾			409	435	531	6,4%	22,1%
Assegurar a fiabilidade da informação sobre a atividade da Empresa e a sua comunicação aos <i>stakeholders</i> e à comunidade	Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade e Relatório de Governo Societário disponíveis no Website TAP	Grupo TAP	Jul-2013	Jul-2014	Jul-2015	-	-

Meios de verificação

⁽¹⁾ Atas das Reuniões do Grupo de Trabalho de implementação do Sistema Informático

⁽²⁾ Diversos Relatórios Internos

⁽³⁾ Documentos Internos

⁽⁴⁾ Diversos Relatórios internos de *Reporting* e Informação para Gestão regularmente divulgados às U.N. e empresas do Grupo TAP

⁽⁵⁾ Informação do Grupo de Dadores de Sangue

⁽⁶⁾ Relatório de Atividade de Auditoria

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA VERTENTE INTERNA

COLABORADORES

A eficácia da Empresa na gestão do seu capital humano, é considerada um fator determinante para o seu sucesso. A TAP acredita poder continuar a diferenciar-se, num ambiente de permanentes e desafiantes alterações na conjuntura económica e social, pela atitude dos seus Colaboradores, procurando proporcionar-lhes, de forma permanente, uma adequada integração na organização e condições para que possam desempenhar, da melhor forma, as respetivas funções.

Neste sentido, a TAP tem procurado conjugar os interesses e as necessidades dos seus Colaboradores em termos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Valorização do capital humano

13 268

Colaboradores Grupo TAP
31 de dezembro de 2014

7 323

Colaboradores TAP, S.A.

7% dos Colaboradores distribuídos pelos mercados onde a Companhia opera – Europa, África e América

Perfil dos Colaboradores no Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)



Tipo de contrato e função							
Estrangeiro	TAP	Portugália	Groundforce	Cateringpor	Lojas Francas	Megasis	UCS
Pessoal de Terra 526							
Contrato permanente	501	-	-	-	-	-	-
Contrato termo certo	25	-	-	-	-	-	-
Contrato termo incerto	-	-	-	-	-	-	-
Portugal							
Pessoal de Terra	3.290	192	2.255	501	420	174	88
Contrato permanente	3.065	182	1.976	356	300	174	86
Contrato a termo certo	222	9	269	145	71	-	-
Contrato a termo incerto	3	1	10	-	49	-	2
Pessoal Navegante de Cabina	2.589	221					
Contrato permanente	2.131	207	-	-	-	-	-
Contrato a termo certo	458	14	-	-	-	-	-
Pessoal Navegante Técnico	918	152					
Contrato permanente	918	141	-	-	-	-	-
Contrato a termo certo	0	11	-	-	-	-	-
TOTAL	7.323	565	2.255	501	420	174	88

Antiguidade e média de idades por função							
Portugal	TAP	Portugália	Groundforce	Cateringpor	Lojas Francas	Megasis	UCS
Pessoal de Terra 3.290							
Antiguidade	15	10	14	10	9	14	15
Idade	41	39	39	39	39	43	44
Pessoal Navegante de Cabina 2.589							
Antiguidade	16	12	-	-	-	-	-
Idade	42	37	-	-	-	-	-
Pessoal Navegante Técnico 918							
Antiguidade	16	10	-	-	-	-	-
Idade	41	42	-	-	-	-	-
TOTAL	6.797	565	2.255	501	420	174	88

Colaboradores por Género



● 41% Feminino
● 59% Masculino

Colaboradores por Tipo de Contrato



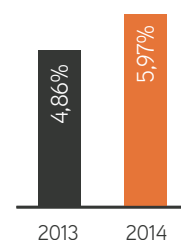
● 88,6% Contrato permanente
● 10,8% Contrato a termo certo
● 0,6% Contrato a termo incerto

Colaboradores por Funções



● 65,7% Pessoal Terra
● 24,8% Pessoal Navegante de Cabina
● 9,5% Pessoal Navegante Técnico

Taxa de Rotatividade



GESTÃO DO CAPITAL HUMANO – PRÁTICAS LABORAIS

Ligados ao Mundo pelas Pessoas

Assumindo-se como *A Melhor Empresa para se Trabalhar* a TAP procura, no âmbito da sua visão estratégica, potenciar o impacto da ação de todos os seus Colaboradores e, neste sentido, reforçar um desenvolvimento sustentável com base num modelo de gestão participativa e de reconhecimento social, através de um melhor desempenho e maior contribuição daqueles, para a competitividade e para os resultados.

No alcance dos objetivos globais da Empresa e no sentido de potenciar a credibilidade da marca TAP, as práticas de Recursos Humanos encontram-se alinhadas com a estratégia da Organização.

Um capital humano especializado e competente assume-se como o maior ativo de uma empresa, pelo que a TAP orienta a sua estratégia de Recursos Humanos em função de uma maior valorização, motivação e reconhecimento dos seus colaboradores.

A TAP reconhece a dualidade de objetivos que confluem nos nichos de atuação organizacional – pessoais e organizacionais –, e, por conseguinte, a necessidade de alinhamento entre ambos, no sentido de ser alcançado o sucesso profissional dos Colaboradores e, simultaneamente, conduzir a organização à excelência, à competitividade e à sustentabilidade.

Promovendo o mérito

Uma das principais formas de a TAP reconhecer o mérito dos seus Colaboradores consiste na utilização do *Sistema de Avaliação de Desempenho*, permitindo acompanhar a progressão profissional do Colaborador e avaliar o seu contributo para a Empresa, de acordo com os objetivos traçados a nível individual e no âmbito da respetiva direção, cuja estratégia reflete os objetivos globais da organização.

A *Gestão da Política Retributiva* é, deste modo, suportada no plano individual, pelo Sistema de Avaliação de Desempenho e Potencial, procurando seguir como orientação, a competitividade externa e a equidade interna das remunerações. As políticas de remunerações e benefícios têm por princípio o alinhamento com as especificidades das áreas de negócio da Empresa, privilegiando sempre a equidade interna, o desempenho e o valor de mercado das funções. Para este efeito, os Recursos Humanos utilizam uma metodologia de *Análise e Qualificação de Funções* que, enquanto método de comparação



fatorial, compara a importância relativa das funções, mesmo de natureza distinta, referenciando a localização das diferenças, avaliando a justiça relativa da retribuição dentro da Empresa (equidade interna) e do nível de competitividade externa.

A TAP incentiva práticas e processos de gestão que contribuem para o reconhecimento, satisfação e empenho dos Colaboradores para atingir os objetivos da Companhia. Surgem, assim, programas motivacionais e de promoção do mérito como é o caso do Programa *Reconhecer*, do Programa *Simpatia* e do evento *Os Meus 20 anos TAP*.

O Programa *Reconhecer*, através de uma cerimónia solene com a presença do Conselho de Administração, visa homenagear os Colaboradores que, pela sua contribuição no alcance dos melhores resultados, resolução de problemas, criatividade, atitude orientada para o Cliente e ações de exceção, possam servir de modelo para a TAP. Este programa celebrou 11 anos de existência em 2014 e ao longo destes anos foram já realizadas 12 cerimónias e reconhecidas mais de 700 pessoas. Além de destacar o mérito, dedicação, espírito de iniciativa e elevados níveis de atendimento aos clientes, promove uma cultura organizacional positiva, centrada no fazer bem e com a atitude certa. Incentiva-se, desta forma, as pessoas da TAP para um melhor desempenho assente na atitude mais favorável para a obtenção de resultados: entusiasmo; criatividade; atenção ao cliente externo e interno; determinação; flexibilidade e iniciativa para resolução de problemas através de esforços conjuntos.

Diferenciação pela atitude



No ano de 2014 foi realizada mais uma edição do Programa *Simpatia*, que existe na companhia há mais de 10 anos, em que foi obtido um *record* de 657 cartões *simpatia* entregues aos Colaboradores pelos passageiros, evidenciando que o cliente da TAP valoriza a atitude e personalidade TAP. Este programa consiste em enviar para a residência dos principais Clientes (passageiros) *cartões simpatia*, que estes poderão entregar aos Colaboradores da Empresa cuja atitude de especial *simpatia*, cortesia e atenção no seu atendimento, seja merecedora de destaque. Os Colaboradores referenciados são convidados a participar numa cerimónia solene com a presença da Administração, que simboliza o compromisso de qualidade da marca TAP e pretende distinguir os Colaboradores que mais se destacam a transmiti-lo. Ao distinguir a amabilidade, cortesia e profissionalismo dos Colaboradores da TAP, os passageiros ajudam a Empresa a melhorar a sua qualidade de atendimento e serviço.



Ainda no âmbito dos programas motivacionais e reconhecimento, a TAP retomou *Os Meus 20 anos TAP*, evento que pretende homenagear aqueles que têm vindo a co-construir a Companhia, agradecendo a quem trabalha com a Empresa há 20 anos, sendo estes anualmente comemorados, numa cerimónia solene, para a entrega de um presente simbolizando o esforço e dedicação ao longo desse tempo.



Promovendo a valorização individual Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Acreditando no potencial de todos os Colaboradores, a TAP investe fortemente na formação e no desenvolvimento das suas pessoas. A partir do alinhamento com a política de valorização interna dos Recursos Humanos, a TAP assume como prática fundamental para o sucesso da Empresa a formação dos seus Colaboradores, em que a definição dos planos de desenvolvimento pessoal orienta a formação, em função das necessidades individuais e da Empresa.

A TAP assume, assim, o papel de criar compromisso, competência e contribuição para a Organização ao mesmo tempo que potencia a valorização pessoal e profissional dos que nela trabalham.

Desde a sua fundação, que a TAP aposta na Formação e possui um Centro de Formação Profissional, localizado em edifício próprio, composto por Salas de Formação adequadamente equipadas, Oficinas, Laboratórios, Salas para outra Formação Técnica, Sala para Formação à Distância (e-learning), *Mock-ups* e Simuladores de Voo.

Certificada pela DGERT, a Formação Profissional da TAP privilegia a utilização de formadores internos, detentores de *know-how* especializado e qualificado para a atividade aeronáutica que, para além de instrutores, atuam como mentores e *coachs* dos Colaboradores mais novos. Dispõe de uma equipa multidisciplinar de profissionais especializados e credenciados, intervindo a partir de uma formação ajustada em permanente atualização profissional e atuando em diversas áreas de competências: Formação técnica específica (inicial e contínua) e Formação transversal – a primeira dirigida ao desempenho de funções em cada área da Empresa, correspondendo a necessidades detetadas e ao cumprimento normativo nacional ou internacional para a Aviação Comercial; e a formação transversal que procura acrescentar valor a quem se dirige, assentando numa diversidade de formatos de atuação, metodologias, técnicas pedagógicas e abordagens diferenciadoras.

De destacar, que no ano de 2014 a TAP comemorou 26 anos a formar Técnicos de Manutenção de Aeronaves *ab initio* num total de 773 jovens, até ao ano de 2014, distribuídos por 18 cursos já concluídos. A TAP é, em Portugal, a primeira empresa reconhecida pela Entidade Aeronáutica Nacional (INAC) como Organização de Formação de Manutenção, pelo que se assume como uma referência importante na qualidade da formação TAP. Neste contexto, os TMA seniores tem a responsabilidade de serem os mentores e *coachs* dos mais novos, diariamente acompanhando e potenciando o seu desenvolvimento.

Neste mesmo ano, a TAP continuou também com uma forte aposta na formação e-learning, considerada interna e externamente um caso de sucesso, devido à qualidade e diversidade dos conteúdos e ferramentas desenvolvidos, bem como ao carácter multidisciplinar da equipa de especialistas.

De destacar, em 2014, o lançamento do novo catálogo de Formação TAP para 2014-2016, visando reforçar uma cultura de criação e partilha de conhecimento, em que são apresentadas novas temáticas e produtos formativos inovadores, bem como a globalidade da oferta formativa transversal (presencial e e-learning).

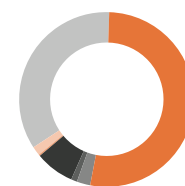
Na perspetiva do desenvolvimento das pessoas da TAP, acresce destacar o benefício de mobilidade interna entre as diferentes áreas e funções, proporcionada pela TAP. No âmbito da integração da TAP na STAR Alliance, a divulgação interna das vagas de emprego existentes na aliança integra o protocolo celebrado. Ainda dentro desta aliança são proporcionados programas de mobilidade, possibilitando aos Colaboradores adquirem novas competências e experiências, uma mais-valia para o seu desenvolvimento pessoal e percurso profissional na TAP.

Em síntese, no que se refere ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus Colaboradores, a TAP proporciona um volume de Formação e programas de desenvolvimento visando a aquisição de competências adicionais para um melhor desempenho das suas funções contribuindo, concomitantemente, para o seu crescimento pessoal, inculcando valor ao negócio.



No âmbito do programa de formação contínua dos Colaboradores, com vista a melhorar os níveis de qualificação, foram realizadas, 5.750 Ações de Formação, num total de 822.952 Horas.

Número de Ações de Formação



- 3.020 – TAP, S.A.
- 59 – UCS
- 11 – MEGASIS
- 1.984 – GROUNDFORCE
- 156 – LFP
- 420 – PGA
- 100 – CATERINGPOR

Tipo de Formação TAP, S.A.



- 5% e-learning
- 95% Presencial

SALVAGUARDA

Promovendo a saúde e a vida saudável

O seguro de saúde para trabalhadores, extensível a familiares, e a existência de uma clínica médica no Campus TAP a UCS – Unidade de Cuidados de Saúde –, com cerca de 200 profissionais, representam importantes apoios à conciliação família/trabalho, permitindo aos Colaboradores TAP ter acesso a cuidados de saúde de forma cómoda e facilitada pela proximidade do local de trabalho.

A UCS atua na prestação de cuidados de saúde em ambulatório, na certificação médica aeronáutica e na saúde, higiene e segurança no trabalho. A clínica preconiza a satisfação das Pessoas da TAP, através do atendimento e da prestação de serviços de saúde de uma forma personalizada, registando cerca de 52 mil Clientes, entre os Colaboradores da Empresa e seus familiares. A UCS dispõe de 18 Especialidades Médicas, com o apoio de exames complementares de diagnóstico em diversos âmbitos e fisioterapia. Adicionalmente, dispõem de uma equipa de Medicina Dentária, que integra Médicos Dentistas e Higienistas Oraís, entre outros profissionais, oferecendo a TAP, anualmente, uma higiene oral gratuita a todos os seus Colaboradores. Fora do horário de funcionamento da UCS, a TAP contratou um serviço de assistência médica ao domicílio (EcoSalva) para Colaboradores, extensível aos familiares.



A par da medicina do trabalho, é desenvolvida a promoção da vida saudável, através do Programa *Saúde Mais*, reconhecido e apoiado pela Direção Geral de Saúde, que contempla iniciativas de sensibilização, prevenção e diagnóstico precoce, rastreios gratuitos, bem como planos de acompanhamento na gravidez e cursos de preparação para o parto.

No âmbito das iniciativas do Programa *Saúde Mais*, é promovida a prática do exercício físico. Além da existência de um ginásio no Campus TAP, com tarifas reduzidas para os Colaboradores, são disponibilizados circuitos pedonais internos que possibilitam a prática de exercício físico e atividades de âmbito sociocultural, garantindo um forte vínculo aos trabalhadores no ativo e reformados.



Ainda neste âmbito, de referir o Programa *Prevenir*, lançado em 2012 pela TAP, através da empresa prestadora de cuidados de saúde do Grupo (UCS).

O Programa *Prevenir* visa a prevenção e controlo do consumo de álcool, de drogas e de tabaco e desabitação tabágica. A TAP preocupa-se com a saúde e a segurança dos seus Colaboradores, procurando este programa ir ao encontro dos mais elevados padrões de segurança da indústria aeronáutica.

Segurança e saúde no trabalho



Atitude segura

Nova campanha da TAP–Manutenção e Engenharia, lançada em janeiro de 2014, visa sensibilizar os trabalhadores para a adoção de uma atitude segura em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST). A principal mensagem é: **A segurança é uma questão de atitude**. Pretende, principalmente, com esta nova atitude promover a utilização adequada dos equipamentos de proteção coletiva (EPC) e individual (EPI) e zelar pela segurança de todos, como forma de prevenir a sinistralidade laboral.



Promoção de uma Cultura de Safety

De referir a ativação, na TAP, de uma nova estrutura (abril 2012) – *Safety Manager* –, residindo a sua missão na implementação e manutenção do *Safety Management System* (SMS).

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.

O desenvolvimento deste sistema depende do fortalecimento de uma Cultura de Segurança (*Safety Culture*), apoiada no compromisso fundamental da gestão de topo, em garantir que *Safety* é a primeira prioridade, constituindo um dos principais objetivos a disseminação junto de todas as áreas da Companhia, da cultura e dos processos de *Safety*, que desde sempre caracterizam as Operações de Voo da TAP.

Neste sentido, foram criados diversos canais de comunicação com os Colaboradores, por forma a facilitar o processo de reporte voluntário e *feedback*, no âmbito do SMS. Para além dos canais por e-mail e via intranet, foram colocadas no Campus da TAP–Manutenção e Engenharia as estações iGo Safety (*Reporting and Communications*), para reporte em papel e de acesso exclusivo ao *Safety Office*.

SISTEMAS QUE GARANTEM O BEM-ESTAR

Os Colaboradores da companhia são quem potencia o seu crescimento, por este facto a Empresa procura dar enfoque à importância de cada Colaborador na cadeia de valor, sendo esta uma das componentes principais do seu compromisso de cidadania e crescimento sustentável.

Diversidade e Igualdade de oportunidade

Em todas as suas ações, a TAP procura reforçar o seu compromisso de cidadania e responsabilidade social, tendo-lhe sido atribuído, em 2014, um louvor da **Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial**. Também ao nível dos seus Colaboradores, a TAP tem apostado na promoção da inclusão no local de trabalho. Sob a premissa de equidade e igualdade de condições e oportunidades, independentemente do género, idade, raça, religião, deficiência e/ou orientação sexual de cada um, são várias as ações que a TAP promove no sentido da não discriminação e diversidade da organização. Neste sentido, e atendendo aos seus destinos e passageiros, a TAP promove a multiculturalidade – em Portugal trabalham cerca de 100 pessoas com 20 nacionalidades distintas.

A TAP celebra protocolos de colaboração com várias instituições de apoio social promovendo a **inserção de pessoas com deficiência no meio empresarial**. São várias as áreas da Empresa que disponibilizam postos de trabalho adaptados às necessidades especiais de colaboradores e estagiários, oriundos dessas instituições, empregando em Portugal cerca de 85 Colaboradores com grau de incapacidade / deficiência.

No âmbito da **igualdade de género**, mesmo naquelas funções tipicamente exercidas por homens (mecânicos, pilotos, engenheiros, TMA's), a TAP tem privilegiado a diversidade do género – a título de exemplo, refira-se que o quadro de pessoal da TAP conta com um total de 34 mulheres pilotos das quais 10 exercem funções de comandante; do total de 448 pessoas com funções que requerem formação superior (Especialistas, Engenharia, Juristas, Economistas) 213 são do sexo feminino; nos Técnicos de Manutenção de Aeronaves, 30 pertencem ao sexo feminino; ao nível hierárquico, de destacar que 30% do quadro de diretores da TAP são do sexo feminino, dos cerca de 400 com funções de chefias/supervisores, 100 são mulheres.

Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional

As políticas do Grupo TAP estão direcionadas para *Identificar, Desenvolver, Formar e Apoiar as Pessoas*, procurando em paralelo conciliar o desempenho e a competitividade do negócio com o bem-estar e equilíbrio do Colaborador. Para este efeito, as políticas e práticas desenvolvidas orientam-se, em simultâneo, para a criação de valor para o negócio e para a promoção do bem-estar e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo este objetivo concretizado através de diversas iniciativas e ações desenvolvidas, designadamente:

Teletrabalho, reforçando o seu compromisso de cidadania e responsabilidade social, nas áreas onde é tecnologicamente viável, a TAP tem apoiado a realização de trabalho em casa, garantindo os níveis de produtividade desejados e permitindo maior suporte no apoio à família. Em 2014, 9 colaboradores usufruem já da flexibilidade deste regime de trabalho;

Flexibilidade de horário, possibilidade de horário flexível até 20% do tempo de trabalho, aplicável a grande parte dos colaboradores, excetuando-se as áreas operacionais ou trabalho por turnos;

Transporte de autocarro, a TAP disponibiliza um transporte gratuito de autocarro, das instalações ao centro da cidade, em períodos fora do horário dos transportes públicos facilitando, assim, a deslocação de e para o local de trabalho dos colaboradores que trabalham em regime de turnos;



Associações, pensando naqueles que, ao longo da sua vida se dedicaram à Empresa, a TAP continua a apoiar a Associação de Solidariedade e Apoio Social do Pessoal da TAP – ASAS TAP –, instituição particular de solidariedade social constituída em 1984. Esta associação dispõe de um complexo social, situado na Várzea de Sintra, e tem por principal objetivo contribuir para o apoio aos Colaboradores reformados da TAP. Além desta Associação, a TAP apoia o CLUBE TAP, associação de Trabalhadores que se dedica à promoção de atividades de âmbito sociocultural, desportivo e recreativo para os associados e familiares;

Ciclo de Conferências RH, iniciativa que objetiva a partilha e criação de conhecimento, expondo os Colaboradores a temáticas pouco habituais no seu contexto técnico de trabalho, fomentando, assim, o espírito *out-of-the-box*, a motivação, a resiliência e o desenvolvimento pessoal/profissional;

Comunicação, o Grupo TAP tem canais regulares e claros de diálogo com os seus Colaboradores, para fomentar a aproximação e o sentimento de pertença destes com a Organização.

Na procura incessante de envolver os Colaboradores nas mais diversas áreas de atuação da organização surge, em 2014 a rubrica da TAP TV *Se eu fosse* que promove o conhecimento sobre as diversas funções existentes na Companhia, proporcionando o envolvimento transversal dos Colaboradores, trazendo benefícios quer para o indivíduo, quer para a própria organização. Nesta iniciativa determinada função é desempenhada, durante um dia, por um Colaborador de outra área, sendo recolhidas as suas impressões, bem como o que mais gostou de realizar ou as principais dificuldades encontradas.

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

TAP é uma companhia comprometida em responder aos três pilares:

MELHOR EMPRESA PARA

VIAJAR

TRABALHAR

INVESTIR

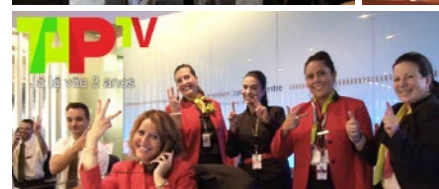
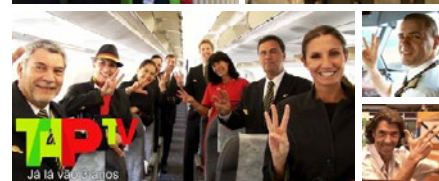


Colaboradores por Género



● 41% Feminino
● 59% Masculino

Junho de 2011, início das emissões da TAP TV, canal interno de televisão da companhia



A TAP assinalou, no dia 14 de março de 2014, a data da sua fundação, estando a apenas um ano de completar 70 anos de existência e celebrar o esforço e dedicação de dezenas de milhares de Colaboradores que, ao longo de décadas, contribuíram para o seu desenvolvimento e afirmação no quadro de uma indústria fortemente competitiva, tornando-a numa das mais emblemáticas marcas nacionais.

Deste modo, antecipando a celebração do 70º Aniversário, a ter lugar no próximo ano de 2015, a TAP criou no decorrer de 2014 uma comissão, composta por Colaboradores, para a organização das comemorações. Pretende a TAP, com este programa, promover o envolvimento das pessoas, na medida de que estas são as protagonistas destes 70 anos da Empresa, e fomentar uma reflexão e participação interna na apresentação de ideias, mostrando o orgulho que sentem em trabalhar na Companhia.

Benefícios

A pensar na motivação, segurança e qualidade de vida dos seus Colaboradores e familiares, a Empresa concede diversos benefícios sociais

Apio social	O apoio social tem por missão apoiar e aconselhar os Colaboradores no ativo e reformados, nas diversas situações com que se deparam, promovendo o seu bem-estar e equilíbrio, assim como uma adequada inserção social.
Fundo de solidariedade	Concessão de empréstimos monetários reembolsáveis aos Colaboradores e reformados em situações de especial carência económica.
Infantário	O Infantário TAP, localizado nas instalações da Empresa, recebe crianças dos 4 meses aos 5 anos de idade, filhos de Colaboradores do Grupo, em horário irregular ou regular. Aberto 24 horas, todos os dias do ano , o Infantário representa um importante apoio à estabilidade familiar dos empregados do Grupo TAP, contribuindo para promover o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
Refeitório	O Refeitório com 1.200 lugares serve cerca de 3.200 refeições/dia (almoços, jantares e ceias), para os seus trabalhadores no ativo, reformados e pré-reformados, sendo os espaços de convívio adjacentes utilizados também para divulgação de informação acerca da atividade da Empresa e das iniciativas em curso no âmbito de projetos específicos, envolvendo os Colaboradores (Voluntários com Asas, UCS/Saúde+, Ginásio, Ambiente/Agir Eco, Clube TAP, entre outros). Igualmente, no espaço do Refeitório são, habitualmente, efetuadas ações de apoio a Associações de Solidariedade Social, designadamente para angariação de fundos.
Seguros	Os Colaboradores no ativo assim como os pré-reformados e reformados, com idade inferior a 65 anos de idade, dispõem de um Plano de Saúde, suportado em seguro coletivo de saúde, possibilitando-lhes o acesso a serviços médicos a uma taxa reduzida, em estabelecimentos de saúde da rede contratada. Os benefícios de comparticipação em despesas de saúde são extensíveis a familiares diretos. Existe, ainda, um Seguro de Vida que assegura a cobertura dos riscos de morte e invalidez total e permanente.
Plano de pensões	A TAP atribui aos seus Colaboradores admitidos até 31 de maio de 1993 no quadro permanente, um complemento da pensão de reforma concedida pela Segurança Social, no momento da passagem à situação de reforma, por velhice ou por invalidez.
Subsídios complementares	No âmbito do apoio à família, a Empresa concede aos filhos dos seus Colaboradores, que comprovadamente careçam de educação especial, um subsídio de reeducação, que consiste num complemento do subsídio mensal atribuído pela Segurança Social ou outro organismo oficial e, ainda, um subsídio para material escolar, por cada filho em idade escolar com direito a abono de família.
Protocolos	No sentido de proporcionar aos seus Colaboradores, bem como aos seus familiares, benefícios variados, a TAP tem protocolos estabelecidos com diversas entidades, nomeadamente, entidades bancárias, que proporcionam benefícios nos âmbitos do crédito pessoal, do crédito à habitação e de fundos de investimento e seguros. Proporciona, ainda, vários descontos em bens e serviços através de acordos com unidades hoteleiras, <i>rent-a-car</i> , companhias de aviação, entre outros.
Facilidades de passagens aéreas	A concessão de Facilidades de Passagens com tarifas gratuitas ou com descontos especiais, condicionada à disponibilidade de lugares não vendidos representa outro dos benefícios que a TAP disponibiliza aos seus Colaboradores e familiares.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA VERTENTE EXTERNA

Iniciativas próprias ou em parceria com outras entidades, num esforço coletivo de promoção da ação social

Atividade de Voluntariado e Responsabilidade Social

A dinamização da bolsa de voluntariado representa uma atitude em favor do desenvolvimento social sustentado, destacando-se a adesão dos Colaboradores, atentos e empenhados em minimizar dificuldades das comunidades carenciadas.

TAP CARE TEAM

Equipa de Auxílio (Unidade de gestão de crise, vocacionada para coordenar ações em situações de eventual emergência).

No âmbito do apoio à Comunidade, existe um grupo de voluntários – *CARE Team* –, constituído na sua maioria por Colaboradores da TAP, no ativo ou em situação de reforma. A missão do *CARE Team*, consiste em acompanhar e apoiar sobreviventes e familiares de vítimas decorrentes de uma situação de emergência da TAP ou de um seu parceiro, como a resultante de um acidente aéreo, providenciando suporte prático e emocional, bem como reunir toda a informação necessária para a gestão posterior de todo o processo.

Voluntários com Asas (VCA)

O movimento de voluntariado empresarial da TAP, Voluntários com Asas (VCA), é uma iniciativa de um Grupo de trabalhadores, Grupo Dinamizador – Fundador (G.D.), cuja missão consiste em divulgar e desenvolver ações que estimulem a constituição de uma Bolsa de Voluntários e de uma Bolsa de Instituições, que permitam o desenvolvimento de iniciativas e de espaço para a adesão a diversos projetos e causas solidárias.

Em 2014, foi criada uma nova imagem, procurando-se alargar as parceiras e criar novas sinergias com o objetivo de aproximar a comunidade com quem os VCA estão fortemente envolvidos – trabalhadores, instituições parceiras, fornecedores e comunidade.

Foram definidas como prioritárias, as seguintes iniciativas:



Campanha de recolha de alimentos

Em parceria com hipermercado, os VCA lançaram (outubro 2014), no Campus TAP o Projeto de *Vending Solidário*. Uma atividade inovadora, que promove o *vending* de fruta fresca, sendo 5% das vendas mensais convertidas em fruta, doada por iniciativa da TAP ao Centro de Alojamento Temporário de Terceira (CATT). O resultado traduziu-se na doação de 3.100 peças de fruta, às 48 crianças do CATT.

Apoio a Iniciativas Socio-Culturais

A ação de melhoria do espaço exterior de recreio das crianças que habitam no CATT (31 de outubro e 2 de novembro), consistiu na limpeza do espaço exterior, pintura primária do muro de delimitação e pintura decorativa do mesmo através de um *Workshop* de *graffiti* oferecido pela TAP. O tema lançado pelas crianças do CATT para o desenvolvimento criativo desta ação foi o *Jardim da Fantasia*.

Reforço na luta contra o desperdício

No âmbito do Programa *DAR MAIS*, implementado em 2013, foram doadas à Cruz Vermelha de Cabo Verde 1.000 mantas para distribuição à população desalojada pelo Vulcão da Ilha do Fogo e, ainda, cerca de 15.000 refeições e lanches a instituições parceiras com o apoio dos fornecedores do refeitório e *vending*.

Alinhamento de estratégias de solidariedade institucional

O Programa *DONATE MILES (TAP Victoria por um mundo melhor)* permitiu aos Clientes passageiros da TAP a doação 23,6 milhões de milhas solidárias a instituições parceiras dos VCA. Estas milhas permitiram às instituições que integraram este programa, dinamizar a sua atividade em proximidade com as comunidades. Integraram este programa as seguintes instituições parceiras: AID GLOBAL; Grupo Dançando com a Diferença; Operação Nariz Vermelho e Um Pequeno Gesto.

Divulgação das Instituições com objetivos de estímulo

Realização da Feira Solidária Voluntários com Asas (3 e 4 de dezembro), reunindo-se no Refeitório Geral da Empresa 21 instituições parceiras. Iniciativa com o intuito de promover a partilha de experiências entre instituições parceiras, bem como possibilitar a angariação de fundos.

Iniciativas dirigidas a diferentes grupos da população

Ações de Apoio à Comunidade

- **Integração profissional de pessoas portadoras de deficiência**
Número de pessoas no Grupo TAP: 24
- **Programa Portugal no Coração** proporcionou uma visita a Portugal a emigrantes portugueses residentes fora da Europa, de idade superior a 60 anos, que não se deslocavam ao País nos últimos 10 anos por carência de capacidade financeira.
- **Programa Ganhar Asas** para tratamento da fobia de voo, realizado pela TAP em parceria com a UCS, aberto aos clientes externo e interno.

Ações no âmbito Escola / Empresa

Estágios Curriculares

Número total de Estagiários, no Grupo TAP: 201, na TAP, S.A.: 110

Atenta à atual configuração económico-social e face aos reptos lançados pela sociedade de hoje, a TAP tem vindo a apostar em estágios de diversos tipos, procurando promover e integrar, na Empresa, jovens em situação de desemprego. Neste sentido, têm sido conduzidas diversas ações/iniciativas no âmbito do *Employer Branding*, designadamente, estágios curriculares, estágios profissionais (programa de estágio emprego, promovido pelo IIEFP), cursos de verão dirigidos a estudantes universitários que, em mais de 50% das situações, resulta na integração destes jovens nos quadros da Empresa. Estão ainda estabelecidos protocolos com diferentes entidades, resultando destes, estágios curriculares e profissionais que, desta forma, viabilizam a integração de jovens no mercado de trabalho.

Visitas de estudo às instalações da Empresa

Nº de participantes: 935

No âmbito da Relação Escola/Empresa, a TAP proporciona a jovens oriundos das diferentes universidades e ao abrigo de diferentes entidades, outras iniciativas dirigidas a este segmento populacional permitindo o seu crescimento e desenvolvimento profissional:

- Participação em Feiras – Destinadas a um público jovem, à procura ou não, do primeiro emprego, definindo-se como uma plataforma de contacto entre o meio académico e as empresas, assumindo-se, ainda, como um momento alto para as empresas darem a conhecer as suas estratégias de recrutamento, desenvolvimento e formação, designadamente: 26ª JobShop do IST, JobFest 2014 da UNL/FCT e 6ª Edição ExpoCarreiras 2013 da UCP/FCH;
- Visitas de Estudo a instituições de Ensino.

Outras iniciativas

Foram ainda desenvolvidas outras iniciativas com destaque para as seguintes:

- Participação no Curso de Verão em colaboração com o ISEGI, na Universidade de Pardubice (República Checa) sendo a temática *Sustainability Management in the Air Passenger Transport Sector*;
- Ciclo de testemunhos TAP emitidos pela TSF;
- Colaboração na iniciativa *Academia Júnior 2014* da Universidade Católica Portuguesa/Faculdade de Ciências Humanas;
- Colaboração na iniciativa *A minha primeira Experiência no Mundo do Trabalho* no Colégio Valsassina.
- Colaboração das LFP com as aldeias SOS: um dia no exterior onde os Colaboradores desenvolveram diversas atividades na aldeia Crianças SOS de Bicesse; colocação de caixas acrílicas em todos os aeroportos portugueses para recolha de donativos; parceria no âmbito do programa cidadania ativa denominado *jovens empreendedores com futuro*, com o objetivo de apoiar a empregabilidade e inclusão dos jovens abrangidos.

PERSPETIVA AMBIENTAL

**GESTÃO
RESPONSÁVEL
E COMPROMETIDA
COM O AMBIENTE**

O Grupo TAP está consciente do papel importante que tem a desempenhar no âmbito da defesa do meio ambiente, relativamente à utilização dos recursos, às emissões decorrentes da sua atividade, bem como ao impacto da sua contribuição para uma sensibilização coletiva.

Globalmente, a aviação é responsável por 2% do total de emissões de CO₂, uma contribuição que, face a outros sectores de atividade, continuará ainda de significado reduzido, mesmo perante uma previsão de incremento de emissões decorrente do aumento do tráfego aéreo.

De destacar que a Indústria do Transporte Aéreo, proporcionando a forma mais rápida de mobilidade, constitui-se como um importante motor económico, desempenhando um papel determinante no negócio global e no Turismo. Enquanto empresa com um papel interveniente ativo neste contexto, e tendo em consideração o atual cenário de alterações climáticas, a TAP definiu uma estratégia de crescimento económico para competir no mercado global, integrando as preocupações ambientais e direcionando as suas ações em múltiplas vertentes.

É neste sentido que a Empresa atua:

- Participando ativamente no esforço coletivo da Indústria para a redução de emissões de CO₂ – através do seu programa de compensação de Emissões *Carbon Offset* e do desenvolvimento de iniciativas para a redução da pegada de carbono (**Princípio 9** do *UN Global Compact*);
- Implementando um conjunto diversificado de medidas com vista à utilização racional dos recursos, à redução dos resíduos e do consumo de energia, decorrentes da sua atividade (**Princípio 7** do *UN Global Compact*);
- E, em simultâneo, promovendo e incentivando o compromisso de responsabilidade ambiental de Colaboradores e Fornecedores, bem como a consciencialização da sociedade, e cooperando, com partes interessadas, nas questões ambientais (**Princípio 8** do *UN Global Compact*).

Com a adesão, em 2004, aos princípios do *UN Global Compact* (Pacto Global das Nações Unidas), a TAP tem vindo a testemunhar e a conviver com as preocupações relacionadas com o meio ambiente, consignando-as nos seus valores.

UN Global Compact

Proteção ambiental

- **Princípio 7:** As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
- **Princípio 8:** Desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental;
- **Princípio 9:** Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

De igual modo, com a adesão da Empresa à aliança global STAR Alliance, em 14 de março de 2005, e a assinatura do documento *Environmental Commitment* desta aliança, a TAP elevou o seu compromisso para a proteção do ambiente. A Companhia partilha, desta forma, com os restantes membros da aliança, princípios fundamentais que representam um desafio para reduzir o impacto no ambiente e manter um equilíbrio saudável entre o progresso e a sustentabilidade ambiental (© para mais informações ver Relatório Anual 2012/STAR Alliance, página 67).

Visão

Desenvolver uma atuação proactiva na geração de valor económico e social, a par da proteção do ambiente, integrando as questões ambientais em todas as atividades desenvolvidas na Empresa, promovendo a consciência ambiental e a proteção do ambiente.

Compromisso

Constitui-se como um compromisso da TAP efetuar uma gestão responsável e comprometida, adotando as melhores práticas ambientais com vista a uma racional utilização dos recursos, e direcionando a sua atuação por forma a garantir a proteção ambiental, para além dos níveis estabelecidos na regulamentação vigente.

Política com vista a garantir a eficiência ambiental

No seguimento da sua política de desenvolvimento sustentável, a TAP orienta-se pelos seguintes princípios:

- Integrar as questões ambientais em todas as atividades desenvolvidas na Empresa;
- Utilizar práticas e tecnologias eco-eficientes, que conciliem o crescimento com a proteção do ambiente;
- Promover a melhoria contínua do desempenho ambiental;
- Promover a consciência ambiental de Colaboradores e Fornecedores;
- Respeitar os princípios fundamentais de ambiente do *UN Global Compact*.

Em 2014, a TAP foi considerada pela IATA, após avaliação do *Fuel Efficiency Gap Analysis (FEGA) Team*, como a companhia mais eficiente a nível mundial, em resultado de auditoria especializada às medidas de eficiência energética.

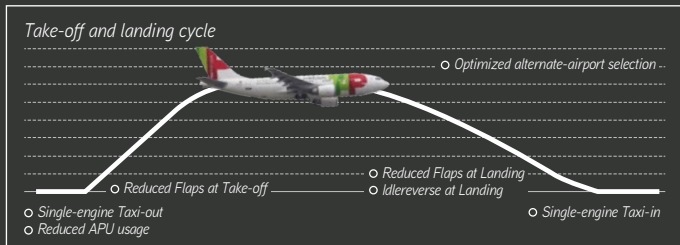
Projetos visando a melhoria da eficiência energética para aplicação durante os próximos anos

- Substituição das cadeiras dos aviões de médio curso por outras mais leves, associadas a uma nova versão de cabine, o que permitirá reduzir o peso da cabine em, pelo menos, 500 kg (ainda em curso);
- Instalação de *Sharklets* em alguns aviões da frota de médio curso, o que permitirá ganhos de eficiência na ordem dos 3%, estando prevista a instalação no primeiro avião, para novembro 2015;
- Utilização de um sistema elétrico para reboque das aeronaves (*electrical towing*) permitindo reduzir as emissões associadas às operações de terra, tanto do ponto de vista do avião, como dos equipamentos de suporte a estas operações. Foi decidido não prosseguir, nesta fase, com esta implementação, uma vez que o sistema foi considerado imaturo para uma entrada em operação no curto prazo.



Nos procedimentos de voo

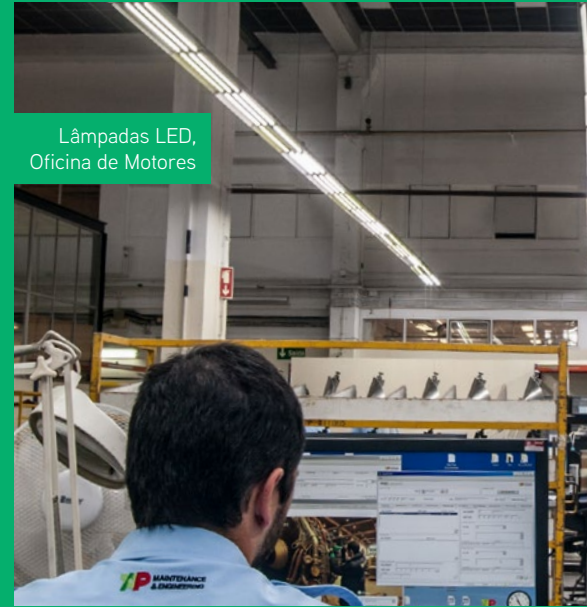
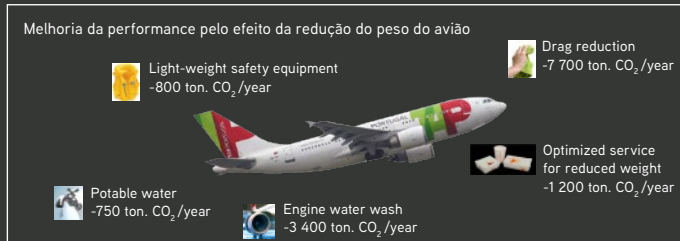
- Operação otimizada, com reformulação de procedimentos, permitindo um melhor desempenho e elevada utilização da capacidade;
- Sistema de planos de voo otimizado para operações mais eficientes aliada ao recurso a técnicas de pilotagem permitindo a redução do consumo de combustível;
- Concluída a introdução do *Electronic Flight Bag (EFB)* o qual, permitindo a disponibilização aos pilotos de mais e melhor informação conduzirá, seguramente, a uma melhoria dos patamares de eficiência.



Na melhoria da performance, com a redução do peso do avião

Aplicação de políticas de redução de peso nos aviões, envolvendo as áreas de *Marketing, Handling* e Manutenção e Engenharia.

- Otimização da quantidade de água abastecida, bem como do serviço a bordo, em associação à utilização de materiais mais leves e, em alguns casos, recicláveis nos equipamentos de serviço de bordo (copos, suportes, bandejas);
- Início da mudança gradual dos *trolleys* tradicionais usados no serviço de *catering* a bordo das aeronaves, para *trolleys* de última geração, mais leves;
- Conclusão da substituição dos coletes salva-vidas por outros mais leves e com maior vida útil, o que vem permitir reduzir o peso dos aviões na frota de médio curso;
- Política de lavagens de motores e limpezas das superfícies dos aviões, conduzida pela Manutenção e Engenharia.



Lâmpadas LED, Oficina de Motores



Nova Cabine de Pintura, Manutenção de Componentes de Motores

NA TAP-MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

ESTRATÉGIA AMBIENTAL

A estratégia Ambiental da TAP-Manutenção e Engenharia baseia-se na sua Política Ambiental definida, assinada e divulgada em 2014, sendo operacionalizada através de 4 missões – Missão Resíduos, Missão Hangar Verde, Missão Poupança e Missão + Ambiente –, definidas em anos anteriores, complementadas com formação a Colaboradores, em matérias de ambiente.

A **Missão Poupança** alcançou resultados que demonstram o nível de comprometimento de todos com a Sustentabilidade. Assim, foi atingido o objetivo de redução estabelecido, observando-se reduções significativas em todas as fontes consideradas, eletricidade, gás natural e *Jet Fuel*. Concluiu-se o segundo biénio do Plano de Racionalização dos Consumos de Energia (PREn), com reduções anuais da totalidade de energia consumida nas áreas abrangidas pela Licença Ambiental. Este plano, que visa, essencialmente, a melhoria na eficiência da iluminação e dos rendimentos das caldeiras térmicas, tem apresentado resultados consistentes e reduções de consumos acima do projetado.

Através da **Missão + Ambiente** e da **Missão Hangar Verde** procurou-se despertar a consciência ambiental dos Colaboradores. Neste sentido, foram realizados alguns testes com equipamentos de lavagem industrial, designadamente, na área de Manutenção de Componentes, que visam uma diminuição do impacto ambiental destas atividades, reduzindo-se os efluentes líquidos, obtendo-se, ainda, mais-valias económicas ao nível do tempo despendido.

No âmbito da **Missão Resíduos** foram iniciados os trabalhos que visam o desenvolvimento de um Plano de Gestão de Resíduos para todo o Campus TAP, com benefícios claros para a Manutenção e Engenharia, que se apresenta como a grande produtora de resíduos industriais. De referir, o desenvolvimento de uma nova ferramenta visando o controlo de produtos químicos, que agrega um vasto conjunto de informação acerca dos materiais utilizados na TAP-Manutenção e Engenharia, com benefícios quer ao nível da produção, que ganha uma nova e expedita forma de ter acesso às informações de segurança dos mesmos, quer ao nível da Gestão Ambiental, permitindo um melhor controlo sobre as quantidades de substâncias perigosas armazenadas e consumidas na Unidade de Negócio.

Ainda, durante o ano, foi emitida a nova Licença Ambiental da TAP-Manutenção e Engenharia, com validade até setembro de 2022. Este documento, embora não apresente grandes alterações face ao anterior, preconiza a monitorização de um maior número de chaminés e a alteração na periodicidade de monitorização dos efluentes líquidos provenientes da ETAR. De referir a produção do Plano de Desempenho Ambiental 2014-2022, em que se calendarizará as ações a serem implementadas de modo a cumprir com o disposto na Licença Ambiental, com data de entrega até março de 2015.

INFRAESTRUTURAS

Em 2014 verificou-se a adjudicação e realização de um conjunto de obras visando melhorar/aumentar as capacidades de produção das áreas, garantindo-se o cumprimento das melhores práticas ambientais aplicáveis a esses processos:

- Substituição e reparação das coberturas dos Anexos do Hangar 6 – instalação de painéis *sandwich*;
- Reforço e substituição do pavimento do sector de limpeza e NDT's da Oficina de Motores e substituição das respetivas redes de vapor e condensados das tinas;
- Construção de uma *Mezzanine* no Topo Norte do Hangar 6, para acomodação das cadeiras removidas dos aviões em inspeção nas *center lines* situadas naquela localização;
- Instalação dos projetores laterais a LED na Oficina de Motores;
- Substituição das redes de gases do sector plasma da Oficina de Motores;
- Substituição das redes de N₂ e CO₂ da Oficina de Equipamento de Emergência;
- Início do projeto de aquisição e instalação de novas cabines de preparação/reparação e de aplicação de resinas à pistola na Oficina de Interiores de Cabine.

OFICINA DE TRATAMENTOS ELETROLÍTICOS

O tratamento dos efluentes industriais provenientes da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos e da Oficina de Motores, efetuado na ETAR da Unidade de Negócio, em 2014, atingiu um total de 1.488 m³. A qualidade do efluente final é aferida internamente sempre que ocorrem descargas e, desde o final de 2014, mensalmente através de monitorizações efetuadas de acordo com a nova Licença Ambiental em vigor. Em 2014 não se verificaram quaisquer situações de incumprimento, face aos limites de descarga dispostos na Licença Ambiental. A eficiência dos processos de tratamento é verificada regularmente e os processos alterados, quando necessário, de acordo com as características do efluente em tratamento.

A obtenção de resultados consistentemente inferiores aos respetivos limites de emissão, determinou a revisão da periodicidade anteriormente definida para as emissões gasosas provenientes das fontes fixas, passando em três casos, para monitorização trianual. Na fonte fixa associada ao processo de desengorduramento da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos, requerendo maior acompanhamento, manteve-se a medida preventiva de poluição definida internamente e que preconiza 4 monitorizações anuais, sendo duas não obrigatórias, para acompanhamento assíduo da emissão. O consumo energético da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos manteve a tendência de redução, verificando-se um decréscimo de 1%, face a 2013.



Equipamentos de Controlo da Poluição Atmosférica, Manutenção de Motores



Zona de Segregação de Resíduos Industriais, Manutenção de Componentes

Ultrapassados os objetivos para a generalidade dos indicadores

O principal impacto direto ambiental da atividade do Grupo TAP provém das emissões de CO₂ geradas pela operação da frota aérea e, em menor grau, pelo consumo de água, papel e resíduos produzidos nas operações de terra.

O esforço desenvolvido no sentido da minimização destes impactos ambientais alcançou, em 2014, progressos visíveis, tendo sido ultrapassados os objetivos fixados para este ano, na totalidade dos indicadores, com exceção do indicador resíduos produzidos.

O programa *Carbon offset*, uma contribuição para a redução da pegada de carbono através da opção proporcionada aos Clientes da TAP de compensar as emissões de CO₂ das respetivas viagens, ultrapassou, em 61%, o objetivo fixado para o ano (10.000 toneladas CO₂), considerado ambicioso.

Por seu turno, no âmbito do controlo de ruído, de referir que a frota da TAP opera com uma margem significativa de segurança relativamente aos atuais limites de ruído estabelecidos pela *International Civil Aviation Organization* (ICAO Anexo 16, Capítulo 3).

Indicadores Representativos dos Objetivos da Empresa na Perspetiva Ambiental

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2012	2013	2014	Variação 2013/2012	Variação 2014/2013
Promover a compensação voluntária pelos passageiros Transporte Aéreo	<i>Carbon offset</i> ⁽³⁾ (ton CO ₂)	TAP, S.A.	9.579	15.037	16.076	57,0%	6,9%
Reduzir o consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo) Operações de Terra	Consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo) sobre o volume de negócios ⁽¹⁾	TAP, S.A.	45,44	43,01	40,95	-5,4%	-4,8%
		Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)	90,96	88,70	85,13	-2,5%	-4,0%
Reduzir o consumo de água Operações de Terra	Consumo total de água sobre o volume de negócios ⁽¹⁾	TAP, S.A.	61,80	52,50	49,28	-15,1%	-6,1%
		Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)	101,70	93,17	85,14	-8,4%	-8,6%
Reduzir o consumo de papel Operações de Terra	Consumo de papel sobre o volume de negócios ⁽⁵⁾	TAP, S.A.	0,021	0,020	0,019	-7,3%	-3,4%
		Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)	0,043	0,040	0,038	-7,6%	-3,3%
Reduzir o consumo de resíduos produzidos Operações de Terra	Quantidade de resíduos produzidos sobre o volume de negócios ⁽²⁾	TAP, S.A.	1,74	1,21	1,27	-30,5%	4,9%
		Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)	3,31	2,93	3,05	-11,5%	4,1%

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2012	2013	2014	Variação 2009/2013	Variação 2009/2014
Aumentar a Eficiência Energética Até 2020, melhorar a fuel efficiency de 1,5%/ano Transporte Aéreo	Consumo Jet A1 por passageiro ⁽⁴⁾ (litros/100 PKU)	TAP, S.A.	4,305	4,307	4,139	-2,7%	-3,0%
Reduzir as emissões de CO ₂ Até 2020, melhorar o desempenho ambiental em 1,5%/ano Transporte Aéreo	Emissões de CO ₂ por passageiro ⁽⁴⁾ (kg/100 PKU)	TAP, S.A.	10,849	10,854	10,431	-2,7%	-3,0%

Meios de verificação

⁽¹⁾ Campus TAP – Consumos de Água e Energia

⁽²⁾ Guia de Acompanhamento de Resíduos do Ministério do Ambiente e Mapa Integrado de Registo de Resíduos

⁽³⁾ Programa da IATA

⁽⁴⁾ Relatório de Sustentabilidade

⁽⁵⁾ Relatório do Sistema Informático

REDUÇÃO DE RESÍDUOS E DE CONSUMOS DE ENERGIA E DE ÁGUA

Os resultados alcançados em 2014 nos indicadores de desempenho ambiental, relativos às operações de suporte em terra, refletem o investimento efetuado pela Empresa na procura de soluções e medidas de poupança aliada às ações de sensibilização dos trabalhadores, seja através de formação interna ou de campanhas de comunicação.



-2,9%
Instalações de Terra
Grupo TAP



-7,6%
Rede Pública e Subterrânea
Grupo TAP



+2,2%
Resíduos enviados para valorização
Grupo TAP

Água

O consumo de água manteve a tendência de redução observada nos últimos anos, alcançando uma redução de 7,6% para o Grupo TAP e 5,6% na TAP, S.A..

De acordo com o resumo climatológico do Instituto Português do Mar e da Atmosfera (IPMA), 2014 foi o ano mais chuvoso dos últimos 25 anos em Portugal Continental o que contribuiu fortemente para a redução em 16% no consumo de água subterrânea no Campus TAP. A água subterrânea captada no Campus TAP é maioritariamente utilizada na rega dos espaços verdes e lavagem de pavimentos.

Energia

O Grupo TAP, em 2014, reduziu, em 2,9%, o consumo energético nas instalações em terra, apesar do aumento generalizado da atividade de Manutenção e Engenharia.

Estes resultados foram alcançados através da implementação de diversas medidas com significativo potencial de redução de consumos, designadamente: substituição de sistemas de iluminação antigos para sistemas a LED's, alteração de alguns equipamentos de climatização e ar condicionado para sistemas mais eficientes.

Resíduos

Numa estratégia integrada de poupança de recursos, a TAP tem procurado ao longo dos últimos anos implementar medidas que promovam o encaminhamento dos seus resíduos para valorização em detrimento da eliminação.

Em 2014, o sucesso do programa foi devido à estreita colaboração de todos os intervenientes no processo de separação de resíduos: trabalhadores, prestadores de serviço internos e operadores de gestão de resíduos.

Assim, em 2014 verificou-se um aumento de 2,2% nos resíduos enviados para valorização no Grupo TAP, face ao ano de 2013.

Considerando que o desperdício alimentar se traduz num consumo desnecessário de matérias-primas, água, energia e aumento na produção de resíduos, de referir a continuação do programa de doação de refeições/lanches. No âmbito do Programa *DAR MAIS* e através do envolvimento dos *stakeholders* da TAP, foi possível a doação, de mais de 18.000 alimentos, a instituições particulares de solidariedade social.

-30%

Custos com tratamento de Resíduos
TAP, S.A.

-97%

Resíduos enviados para aterro
TAP, S.A.

-4,9%

Consumo de Papel
Grupo TAP

-1,3%

Consumo de Eletricidade
TAP, S.A.

REDUÇÃO DE EMISSÕES DE CO₂

CARBON OFFSET

Programa de Compensação de Emissões de CO₂

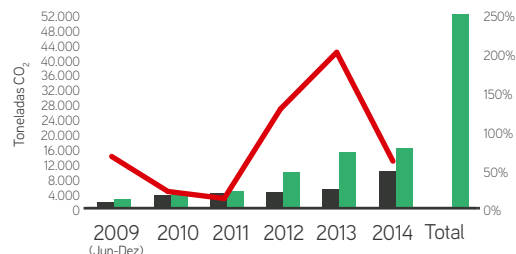
O Programa de Compensação de Emissões de CO₂ da TAP (*Carbon Offset*) alcançou, pelo 6º ano consecutivo, o melhor resultado desde o seu lançamento, em junho 2009. Em 2014, foram compensadas voluntariamente pelos passageiros da TAP mais de 16 mil toneladas de dióxido de carbono, ultrapassando em 61%, o objetivo de 10 mil toneladas estabelecido para o ano, valor que, salienta-se, duplica a meta de 2013.

O programa e a metodologia de cálculo de emissões de CO₂ são verificados e acreditados, anualmente, por uma entidade independente que, a nível mundial, assegura o elevado padrão de qualidade para compensação de emissões, o *Quality Assurance Standard*.

Este programa da TAP, lançado em parceria com a IATA (*International Air Transport Association*) e reconhecido pela UNESCO com o prémio Planeta Terra 2010, permite aos Passageiros que efetuem reserva no portal da TAP, www.flytap.com, a compensação voluntária das emissões de CO₂ associadas aos seus voos, contribuindo, desta forma, para os projetos de redução de emissões em países em desenvolvimento.

Adesão dos Passageiros

Programa de Compensação de Emissões de CO₂ Carbon Offset



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Objetivo	1.500	3.500	4.000	4.200	5.000	10.000	
Real	2.508	4.278	4.515	9.579	15.037	16.076	51.993
Desvio	67%	22%	13%	128%	201%	61%	



Quality Assurance Standard

<http://qascarbonneutral.com/>

<http://www.iata.org/whatwedo/environment/Pages/carbon-offset.aspx>

Em 2014 ...



Capacidade equivalente a 251 Airbus A340

O número equivalente de passageiros da TAP que compensaram voluntariamente as emissões de CO₂ das respetivas viagens

3 979

voltas ao planeta Terra

O número de quilómetros voados, em que foram compensadas as emissões de CO₂



Lisboa–Paris (Orly)

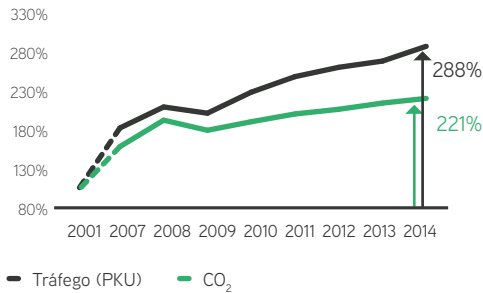
Rota que apresentou o maior valor de compensações de emissões de CO₂



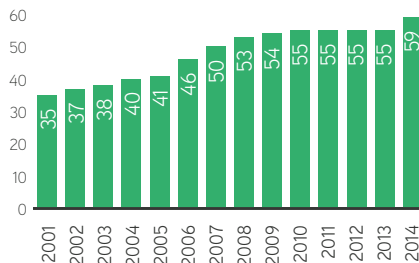
+ 61%

que o objetivo fixado de 10.000 toneladas compensadas

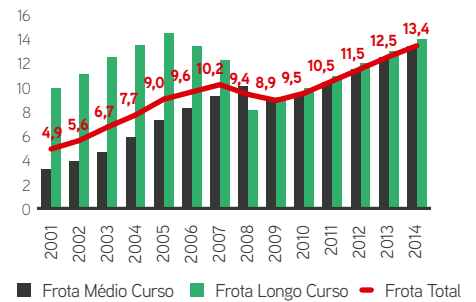
Eficiência Energética



Número Médio de Aviões da Frota TAP (não inclui aviões da Frota PGA)



Idade Média da Frota TAP (não inclui aviões da Frota PGA)



Eficiência Energética e Ambiental

A frota da TAP (excluindo aviões PGA), composta por 61 aeronaves (43 de médio curso e 18 de longo curso), apresentava, em 2014, uma idade média aproximada de 13 anos.

A renovação da frota de longo curso encontra-se programada, prevendo-se a substituição gradual dos equipamentos A340 e A330 pelos novos aviões Airbus A350, o que representará ganhos de eficiência energética e ambiental da ordem de 20%.

A TAP continua empenhada no objetivo de melhoria da eficiência energética e ambiental nas operações de voo.

Ruído da frota do Grupo TAP

A frota do Grupo TAP, incluindo a PGA, opera com uma boa margem de segurança relativamente aos atuais limites de ruído estabelecidos pela *International Civil Aviation Organization* (ICAO Anexo 16, Capítulo 3), pois com uma idade média de 14,7 anos, 87% das aeronaves já satisfazem os novos limites de ruído mais restritivos da ICAO, que se aplicam às aeronaves novas e certificadas após 1 de janeiro de 2006 (ICAO Anexo 16, Capítulo 4).

Climate Targets

1.5%

Aviation will improve its fleet fuel efficiency by 1.5% per annum between now and 2020.

Stabilise

From 2020, net carbon emissions from aviation will be capped through carbon-neutral growth.

50%

By 2050, net aviation carbon emissions will be half of what they were in 2005.

Fonte: www.iata.org

Indicador de Desempenho	2001	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PKU (milhões)	10.449	19.135	21.908	21.076	23.944	25.970	27.226	28.152	30.119
Consumo jet fuel (milhões litros)	564,92	898,26	1.090,46	1.014,56	1.078,03	1.134,72	1.172,15	1.212,59	1.246,67
Emissões de CO ₂ (milhões toneladas)	1,424	2,260	2,748	2,557	2,717	2,859	2,954	3,056	3,142
Emissões de CO ₂ por passageiro (kg/100 PKU)	13,620	11,830	12,540	12,130	11,346	11,011	10,849	10,854	10,431
Consumo Jet A1 por passageiro (litros/100 PKU)	5,410	4,690	4,980	4,810	4,502	4,369	4,305	4,307	4,139

-2,0%

Entre 2001 e 2014, a TAP conseguiu uma melhoria de 2,0% nos indicadores de Eficiência Energética e de Desempenho Ambiental do transporte aéreo – Consumo de Combustível (Jet A1) por Passageiro e Emissões de CO₂ por Passageiro.

RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

O reforço das ações de comunicação e sensibilização ambiental representou um dos objetivos estabelecidos para 2014.

Ao longo do ano, a área de Ambiente da TAP promoveu um conjunto de iniciativas através de vários suportes de comunicação interna.

Dia Mundial do Ambiente – 5 de junho

O Dia Mundial do Ambiente – 5 de junho, foi assinalado pela área de Ambiente através de iniciativas que divulgaram junto dos Colaboradores das empresas do Grupo TAP, os principais indicadores de desempenho ambiental.



Quiz ambiental na intranet

Através de um *pop-up* com quiz colocado na intranet da TAP, os Colaboradores puderam selecionar a temática ambiental que consideram mais importante para a TAP – Água, Energia, ou Resíduos. Neste *barómetro ambiental* os trabalhadores elegeram o tema Energia como o descritor mais relevante para a Empresa.

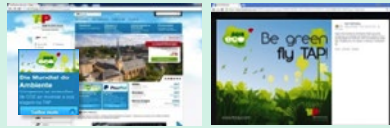
Ação de divulgação de indicadores ambientais no Refeitório da TAP

No refeitório da Empresa, foi promovida uma ação de divulgação dos bons resultados alcançados em 2013 na maioria dos indicadores de desempenho ambiental do Grupo TAP. Os indicadores foram incluídos num infográfico, utilizando mensagens e analogias divertidas que suscitaram a curiosidade dos trabalhadores como por exemplo: *a quantidade de resíduos orgânicos destinados à produção de adubo em 2013 pelo Grupo TAP teve um peso equivalente a 53,5 elefantes adultos.*



Ação de divulgação do programa de compensação de emissões de dióxido de carbono (CO₂)

Para que os Clientes Passageiros contribuam para a proteção do ambiente, alinhados com a missão e objetivos da TAP, foram desenvolvidas campanhas de divulgação do programa de compensação de emissões de CO₂, no website da TAP (www.flytap.com) e redes sociais (Facebook).



Participação em Campanha de comunicação ambiental da IATA

A TAP associou-se à Campanha de comunicação ambiental lançada pela IATA (*International Air Transport Association*), no mês em que decorreu, em Nova Iorque, a *Cimeira do Clima das Nações Unidas*.

Entre 17 e 27 de setembro, nos voos TAP Lisboa/Nova Iorque e Nova Iorque/Lisboa foi distribuído um *flyer* informativo sobre os desafios ambientais que se colocam ao sector do transporte aéreo, os objetivos e metas estabelecidos pelo sector para redução do seu impacto ambiental e medidas que têm sido operacionalizadas para alcançar esses objetivos.

Na edição de setembro da Revista UP (revista de bordo da TAP) foi incluído o artigo *Enfrentar as Alterações Climáticas e Promover o Desenvolvimento Sustentável com a TAP*, alusivo à Cimeira do Clima, onde se revela que a TAP continua alinhada com os objetivos e metas ambientais globais traçadas para a Indústria.



Semana Europeia da Mobilidade – mobilidade sustentável

Na Semana Europeia da Mobilidade (16 a 22 de setembro), a área de Ambiente da TAP realizou um inquérito no Campus TAP sobre mobilidade ciclável para caracterizar o modo como os Colaboradores se deslocam entre a sua residência e o Campus TAP.

A adesão dos Colaboradores a esta iniciativa foi significativa, concluindo-se que *3 em cada 100 mulheres e 15 em cada 100 homens vêm ou ponderam vir de bicicleta.*

Apesar de a maioria se deslocar através de viatura particular, existe pelo menos um fator em que a TAP poderá atuar para influenciar positivamente a deslocação de bicicleta, com consequente redução do impacto ambiental associado – a criação de estacionamentos próprios para bicicletas.

Em 2015, este aspeto será considerado no âmbito do *Plano Diretor do Campus TAP*.



EMPRESAS DO GRUPO TAP

LFP

Lojas Francas de Portugal

Ao longo de 2014 a LFP prosseguiu o desenvolvimento de iniciativas visando a preservação do ambiente:

- Campanhas de sensibilização de:
 - Colaboradores – sobre a racionalização no consumo de papel, a segregação, do cartão, do plástico e de outros resíduos;
 - Entidade prestadora dos serviços de limpeza – colocação dos resíduos recolhidos.
- Medidas de melhoria do isolamento térmico.

Colaboração das LFP com as aldeias SOS: um dia no exterior onde os Colaboradores desenvolveram diversas atividades na aldeia Crianças SOS de Bicesse; colocação de caixas acrílicas em todos os aeroportos portugueses para recolha de donativos; parceria no âmbito do programa cidadania ativa denominado *jovens empreendedores com futuro*, com o objetivo de apoiar a empregabilidade e inclusão dos jovens abrangidos.

CATERINGPOR

Catering de Portugal

A aquisição do sistema de monitorização das máquinas da Copa permitiu uma melhoria assinalável no funcionamento do equipamento com reflexo nos consumos de água que se traduziu numa poupança de cerca de 10%.

No âmbito das medidas preconizadas pela auditoria energética procedeu-se à instalação de um sistema de monitorização dos consumos de energia elétrica, conduzindo à adoção de medidas, nomeadamente a beneficiação do isolamento de portas e condutas de câmaras frigoríficas, e alteração de horários de funcionamento de AVAC, que permitiu a redução dos consumos por refeição.

PGA

Portugália

O Programa de gestão ambiental da Portugália (PGA) está alinhado com os princípios orientadores de ambiente do Grupo TAP.

A participação em projetos de cariz ambiental provendo protocolos com empresas especializadas na recolha e tratamento de resíduos são um exemplo da consciência ambiental da empresa.

Tal como nos anos anteriores, a PGA e a TAP associaram-se ao 6º Peditório Nacional de Pilhas e Baterias usadas (entre 20 de novembro e 31 de dezembro), constituindo objetivo desta ação contribuir para que a Ecopilhas ofereça um aparelho de tratamento aos doentes do IPO (Instituto Português de Oncologia).

Foram ainda desenvolvidas algumas ações de boas práticas no domínio da eficiência energética ambiental, designadamente:

- Minimizar o consumo de energia;
- Programar os monitores dos computadores para modo *Standby*;
- Manter aparelhos de ar condicionado ligados apenas quando os colaboradores estão no local;
- Utilizar sempre que possível, papel reciclado (cada tonelada deste tipo de papel evita o corte de 15 a 20 árvores, poupa 400 m³ de água e 500 kWh de eletricidade);
- *Paperless*: eliminação de papel e formulários.

Manutenção e Engenharia / Operações de Voo

O *Fuel* é um dos *Cost Drivers* da aviação.

Tendo em conta esta realidade a PGA gere internamente o seu projeto de *Fuel Conservation*, através do trabalho coordenado das Direções de Operação de Voo e de Manutenção e Engenharia. Existe um conjunto de medidas de otimização de consumo de combustível, as quais têm vindo a ser refinadas e melhoradas ano após ano. Neste âmbito, continuaram a ser seguidas em 2014 as medidas já implementadas, em anos anteriores:

- Práticas eficientes na operação das aeronaves;
- Programa de lavagens periódicas das aeronaves;
- Redução de peso (novas pinturas, elementos ligação *windshield* – titânio vs. aço inox); renovação dos *blankets* térmicos;
- Concordância de painéis e polimento das pás da *fan*; redução de fugas de pressurização na célula.

Estas medidas evitaram a emissão de 6 toneladas de CO₂. Para 2015 o objetivo é continuar a promover a melhoria contínua e o refinamento de medidas já implementadas que se estima que representem uma economia aproximadamente de 1%, face ao valor previsto para 2015. No que diz respeito a emissões de CO₂, a previsão é de uma redução na ordem das 13 toneladas face ao período homólogo.

UCS

Unidade de Cuidados de Saúde

A produção de resíduos hospitalares é inerente à atividade clínica desenvolvida na UCS, Cuidados Integrados de Saúde, S.A., enquanto unidade prestadora de cuidados de saúde para o Grupo TAP.

A política de gestão de resíduos hospitalares na UCS está de acordo com as determinações da legislação, nomeadamente o Decreto-lei nº178/2006, de 5 de setembro e o Despacho nº242/96 de 13 de agosto, tendo sido revista e atualizada, durante o ano de 2014, no âmbito do processo de Acreditação da empresa pela Direção Geral de Saúde, de modo a dar cumprimento a recentes recomendações de boas práticas emanadas das entidades oficiais.

A UCS tem como objetivo prioritário garantir que a produção, a recolha, o armazenamento e posterior transporte por entidade credenciada, sejam realizados de forma a assegurar a proteção da saúde humana e do ambiente.

Os resíduos hospitalares com nível de perigosidade classificam-se na atual legislação em grupo III, resíduos hospitalares de risco biológico, e grupo IV, resíduos hospitalares específicos, e são sujeitos a tratamento e eliminação em conformidade com as soluções

técnicas preconizadas pelas entidades oficiais do País.

No ano 2014, registou-se um aumento de 11,5% na produção de resíduos do grupo III e de 9,2% nos do Grupo IV, que se relaciona com a atualização dos requisitos técnicos conforme acima referido, bem como com a evolução positiva da atividade da UCS, sobretudo no respeitante à realização de exames auxiliares de diagnóstico, principais produtores de resíduos hospitalares na empresa.

Relativamente aos indicadores gerais de desempenho ambiental, verificou-se ainda em 2014 um aumento do consumo de papel, que se relaciona diretamente com a obrigatoriedade da impressão de receituário e exames auxiliares de diagnóstico, na sequência da implementação da prescrição eletrónica no âmbito do Serviço Nacional de Saúde, por determinação do Ministério da Saúde.

A UCS mantém o programa contínuo de melhoria da racionalização e controlo da produção de resíduos e de consolidação de boas práticas, através da definição de procedimentos e normas internas, constantes do Manual de Procedimentos para a Gestão de Resíduos Hospitalares Perigosos da UCS, das ações de monitorização e controlo dos processos, bem como da realização de ações de informação e formação contínua aos seus profissionais.

PRESERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

A TAP Cargo está preparada para transportar, com conforto e segurança, animais domésticos ou selvagens.

Envolvida em projetos de vanguarda na área da proteção das espécies e salvamento de animais em perigo, a Companhia é notícia à volta do mundo pelo sucesso dos projetos que neste âmbito apoia e desenvolve.



A TAP tem uma longa experiência no transporte de animais vivos e orgulha-se em contribuir para a preservação e divulgação de diversas espécies

TAP Cargo acompanha transporte especial

A TAP transportou a bordo do TP752, Lisboa-Copenhaga, um peixe-lua bebé. Esta espécie é o maior peixe ósseo conhecido, chegando a atingir 3 metros.

O peixe-lua habita as zonas temperadas e quentes dos Oceanos Atlântico e Pacífico e alimenta-se de zooplâncton e pequenos peixes. Este peixe-lua foi capturado ao largo de Olhão e viajou na TAP para Copenhaga.

Desde a partida, no Algarve, até ao embarque, em Lisboa, o peixe-lua foi monitorizado pelos técnicos da *Flying Sharks* que se dedica a promover a utilização sustentável dos oceanos, trabalhando para instituições com foco em Educação e Pesquisa sobre o ambiente marinho.

Após a chegada ao aeroporto, o peixe foi mudado para um segundo tanque com nova água do mar. A água do tanque é sobressaturada com oxigénio medicinal com o auxílio de pedras arejadoras para que as condições ideais se mantenham durante todo o tempo de voo. Sem interesse comercial para a indústria alimentar, os exemplares que são capturados servem essencialmente para fins de promoção da espécie em aquários e oceanários.

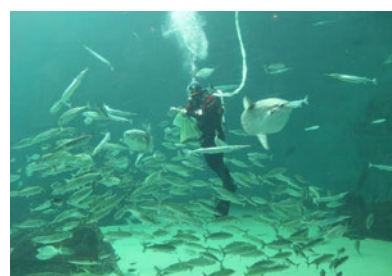
A Foca Ludo

A TAP Cargo teve um passageiro especial num dos seus mais recentes voos.

O TP362 de 5 de agosto transportou a Ludo, uma foca marinha que nos últimos 7 meses esteve no Zoomarine, em Albufeira, em processo de reabilitação. Esta é uma espécie que habita as costas Sul e Este das Ilhas Britânicas e as costas Norte da França e Holanda.

A foca Ludo foi arrastada para a praia da Mareta (Sagres), em janeiro de 2014 e recolhida pelo Zoomarine com apenas 18kg. Após 7 meses de recuperação e com quase 50kg o animal foi transportado com todo o cuidado rumo ao Santuário de focas na Cornualha, em Inglaterra, onde estará sob vigilância até ser devolvido ao mar, seu *habitat* natural.

A Ludo viajou na cabine do voo da TAP para Heathrow, tendo sido um trabalho conjunto das equipas da TAP Cargo, da TAP-Manutenção e Engenharia e da assistência em terra da Groundforce, na adaptação da cabine do A320, assim como, de toda a tripulação do voo, de modo, a que a foca viajasse junto da sua equipa de reabilitadores.





COMPROMISSOS

GRAU DE CUMPRIMENTO EM 2014 E OBJETIVOS PARA 2015

● Ultrapassado ● Alcançado ● Não Alcançado

Compromissos	Objetivos	Indicadores	Âmbito	2013 Real (R)	2014 Objetivo (O)	2014 Real (R)	Grau Cumprimento	2015 Objetivo (O)	Varição 2015 (O)/2014 (R)	
Contribuir para a geração de valor para a economia e para a sociedade portuguesa	Aumentar o nível de atividade da Empresa	Número de passageiros transportados (milhões de passageiros)	TAP, S.A.	10,7	10,9	11,4	●	12,0	5,0%	
	Aumentar a produtividade	PKO (000)/Empregado Unidade Negócio (U.N.) Transporte Aéreo	TAP, S.A. (U.N. Transporte Aéreo)	7.813	7.640	7.759	●	8.001	3,1%	
	Criar emprego	Número de empregos criados (líquido)	TAP, S.A.	52	500	434	●	243	-	
Proporcionar um produto de qualidade ao Cliente disponibilizando melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e para o transporte de mercadorias	Assegurar uma diversidade de destinos e frequências aos Clientes da TAP	Número de destinos servidos diretamente pela TAP a partir de:	TAP, S.A.							
		PORTO		18	18	18	●	18	0,0%	
		FARO		1	1	1	●	1	0,0%	
		LISBOA		77	87	88	●	85	-3,4%	
		REGIÕES AUTÓNOMAS		6	6	6	●	5	-16,7%	
		Número de destinos oferecidos em <i>code-share</i>	TAP, S.A.	123	140	126	●	147	16,7%	
		Número de Serviços (voos)	TAP, S.A.	106.994	110.134	109.139	●	117.365	7,5%	
	Melhorar o índice de pontualidade dos voos da TAP	Índice de pontualidade dos voos	TAP, S.A.							
			HUB		72%	78%	64%	●	85%	21,4 p.p.
			REDE		74%	77%	66%	●	80%	14,0 p.p.
	Assegurar uma melhoria do nível de serviço do <i>handling</i> em termos de entrega das bagagens	Percentagem de bagagens <i>left behind</i> (por 1.000 Passageiros)	TAP, S.A.							
			HUB		15,6	15,0	16,6	●	13,0	-21,7%
			REDE		10,0	9,7	10,6	●	8,5	-19,8%
Garantir uma melhoria da satisfação do Cliente Passageiro	Número de reclamações por passageiro transportado	TAP, S.A.	0,0026	0,0026	0,0067	●	0,0027	-59,7%		
	Promover a fidelização dos passageiros através de um serviço distintivo	Avaliação da satisfação dos passageiros da TAP (Global) Pontuação: 1 (nada satisfeito) a 10 (muito satisfeito)	TAP, S.A.	7,95	7,95	7,67	●	-	-	
Índice da satisfação dos passageiros da TAP (Serviço em Terra) (nº de respostas - Serviço em Terra satisfatório no total de respostas obtidas)		TAP, S.A.	64,3%	68,0%	63,8%	●	68,0%	4,2 p.p.		
Número de membros do Programa Victoria		TAP, S.A.	1.400.000	1.500.000	1.600.000	●	2.000.000	25,0%		
Garantir um nível de serviço eficaz no transporte de Carga e Correio	Custos devidos a carga perdida ou danificada face à receita total	TAP, S.A.	0,07%	0,08%	0,10%	●	0,07%	-0,04 p.p.		
Promover a interconectividade no espaço lusófono	Disponibilizar ligações aos subespaços da lusofonia	Número de ligações com África (nº médio de voos por semana)	TAP, S.A.	30	34	34	●	34	0,0%	
		Número de ligações com América do Sul (Brasil) (nº médio de voos por semana)		67	71	71	●	71	0,0%	
Promover o desenvolvimento profissional dos Colaboradores da Empresa e a qualidade no trabalho	Promover a formação contínua dos Colaboradores e melhorar os seus níveis de qualificação	Número de horas de formação realizada pelos Colaboradores da Empresa	TAP, S.A.	284.876	[300.000 a 315.000]	449.500	●	[300.000 a 315.000]	-	
		Número de participações em formação sobre o número total de Colaboradores	TAP, S.A.	3,29	[3,02 a 3,29]	3,24	●	[2,92 a 3,18]	-	
		Número de horas de formação por Colaborador	TAP, S.A.	41,40	[41,74 a 43,23]	62,84	●	[39,77 a 41,76]	-	
	Promover o envolvimento com a Empresa	Taxa de Absentismo	TAP, S.A.	9,8%	5%	10,5%	●	5%	-5,5 p.p.	
	Disponibilizar serviços e apoios de natureza social e cultural aos Colaboradores que contribuam para melhorar as condições de trabalho e para facilitar a compatibilização entre vida profissional e vida pessoal	Percentagem de utilizadores do Ginásio que são Colaboradores da Empresa	Grupo TAP	86,0%	80,0%	86,2%	●	80,0%	-6,2 p.p.	
		Número de crianças que utilizam o infantário	Grupo TAP	358	375	384	●	390	1,6%	
Número de beneficiários do Seguro de Saúde do Grupo		Grupo TAP	21.334	21.761	22.903	●	23.361	2,0%		

● Ultrapassado ● Alcançado ● Não Alcançado

Compromissos	Objetivos	Indicadores	Âmbito	2013 Real (R)	2014 Objetivo (O)	2014 Real (R)	Grau Cumprimento	2015 Objetivo (O)	Varição 2015 (O)/2014 (R)
Salvaguardar a segurança operacional, financeira, de pessoas e bens	Contribuir para a salvaguarda das condições de segurança operacional, financeira, de pessoas e bens	Número de serviços abrangidos pelo Sistema de Risco	Grupo TAP (Áreas Operacionais)	82	Atualmente todos os serviços estão abrangidos pelo sistema de gestão do risco	82	●	Atualmente todos os serviços estão abrangidos pelo sistema de gestão do risco	-
		Realização de Estágios na Empresa	TAP, S.A.	110	[100 a 120]	110	●	[100 a 120]	-
Assumir uma gestão responsável e comprometida com os objetivos da Empresa, com o desenvolvimento da comunidade e com o ambiente	Promover e apoiar iniciativas de carácter social	Programa <i>Portugal no Coração</i> (número Pessoas)	TAP, S.A.	14	14	15	●	[15 a 20]	-
		TAP <i>Victoria por um mundo melhor</i> (número milhas doadas)	TAP, S.A.	16.500.000	16.500.000	23.615.514	●	25.000.000	5,9%
		Incentivo ao Voluntariado – Sangue Doador (ml)	Grupo TAP	65.000	90.000	45.000	●	50.000	11,1%
		Aumentar a Eficiência Energética <i>Até 2020, melhorar a fuel efficiency de 1,5%/ano</i> Transporte Aéreo	Consumo <i>Jet A1</i> por passageiro (litros/100 PKU)	TAP, S.A.	4,307	Até 2020, melhorar a <i>fuel efficiency</i> de 1,5%/ano	4,139	●	Até 2020, melhorar a <i>fuel efficiency</i> de 1,5%/ano
	Reduzir as emissões de CO ₂ <i>Até 2020, melhorar o desempenho ambiental em 1,5%/ano</i> Transporte Aéreo	Emissões de CO ₂ por passageiro (kg/100 PKU)	TAP, S.A.	10,854	Até 2020, melhorar o desempenho ambiental em 1,5%/ano	10,431	●	Até 2020, melhorar o desempenho ambiental em 1,5%/ano	-
	Promover a compensação voluntária pelos passageiros Transporte Aéreo	<i>Carbon Offset</i> (ton CO ₂)	TAP, S.A.	15.037	10.000	16.076	●	15.000	-6,7%
	Reduzir o consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gásóleo) Operações de Terra	Consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gásóleo) sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	43,01	< 43,01	40,95	●	< 40,95	-
	Reduzir o consumo de água Operações de Terra	Consumo total de água sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	52,50	< 52,50	49,28	●	< 49,28	-
	Reduzir o consumo de papel Operações de Terra	Consumo de papel sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	0,020	< 0,020	0,019	●	< 0,019	-
	Reduzir o consumo de resíduos produzidos Operações de Terra	Quantidade de resíduos produzidos sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	1,21	< 1,21	1,27	●	< 1,27	-
Adotar princípios de transparência na gestão da Empresa e na relação com a sociedade	Cumprir o estabelecido no Código de Ética	Número de aquisições com consulta sobre o número total de aquisições	Grupo TAP	100%	100%	100%	●	100%	0,0 p.p.
		Número de pessoas admitidas com consulta aberta sobre número total de pessoas admitidas	Grupo TAP	100%	100%	100%	●	100%	0,0 p.p.
		Número de auditorias realizadas aos Concursos/ Contratos	Grupo TAP	435	457	531	●	547	3,0%
	Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	Prazo Médio de Pagamento (PMP) a Fornecedores (número de dias)	Grupo TAP (Exceto TAP-ME Brasil, LFP, Catingpor e SPdH)	25	Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	24	●	Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	-
			TAP, S.A.	24		24	●		-
	Assegurar a fiabilidade da informação sobre a atividade da Empresa e a sua comunicação aos <i>stakeholders</i> e à comunidade	Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade e Relatório de Governo Societário disponíveis no Website TAP	Grupo TAP	Jul-2014	Jul-2015	Jul-2015	●	Jul-2016	-

(*) Grupo TAP exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, LFP, Cateringpor e SPdH



ANEXOS

TABELA DE CORRESPONDÊNCIA GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

GRI	Página
1 Estratégia e Análise	
1.1 Mensagem do Presidente	6-7
1.2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	18-23 36-41
2 Perfil da Organização	
2.1 Nome da organização	12
2.2 Principais marcas, produtos e/ou serviços	28-30 42
2.3 Estrutura operacional da organização	16
2.4 Localização da sede	12
2.5 Países em que a organização opera	42
2.6 Tipo e natureza jurídica da organização	12
2.7 Mercados	42
2.8 Dimensão da organização	12
2.9 Alterações significativas	-
2.10 Prémios recebidos	15
3 Parâmetros do Relatório	
3.1 Período a que se refere o relatório	4-5
3.2 Data do último relatório	79
3.3 Periodicidade do relatório	4-5
3.4 Contacto	2 80
3.5 Processo para definição do conteúdo do relatório	5
3.6 Âmbito do relatório	4
3.7 Limitações ao âmbito do relatório.	5
3.8 Reporte sobre as outras entidades	-
3.9 Critérios e bases de cálculo	-
3.10 Explicação sobre reformulações	-
3.11 Alterações significativas em relação a relatórios anteriores	-
3.12 Tabela de correspondência GRI	71
3.13 Verificação externa	-
4 Corporate Governance, Compromissos e Envolvimento	
4.1 Estrutura de Corporate Governance	RGS2014
4.2 Indicar se o Presidente do Conselho de Administração tem funções executivas	RA2014
4.3 Membros do Conselho de Administração independentes e não executivos	-
4.4 Mecanismos que permitam a acionistas e colaboradores transmitirem recomendações ou orientações ao Conselho de Administração	26
4.5 Relação entre a remuneração dos membros do Conselho de Administração e Cargos Diretivos e o desempenho da organização	-
4.6 Conflitos de Interesse	-
4.7 Qualificações e competências	RA2014
4.8 Missão, valores, códigos de conduta e princípios	12-13
4.9 Processos do Conselho de Administração para supervisionar a gestão do desempenho económico, ambiental e social e a gestão do riscos	16-23
4.10 Processos para a avaliação do desempenho do Conselho de Administração	-
4.11 Explicação sobre como o princípio da precaução é abordado pela organização	-
4.12 Cartas, princípios ou outras iniciativas, desenvolvidas externamente de carácter económico, ambiental e social que a organização subscreve ou defende	-
4.13 Participação significativa em associações e/ou organizações de defesa nacionais/internacionais	14 55
4.14 Relação dos grupos que constituem as partes interessadas	26
4.15 Processo de identificação e seleção das partes interessadas	-
4.16 Abordagens utilizadas para envolver as partes interessadas	26
4.17 Principais questões e preocupações identificadas através do envolvimento das partes interessadas	26

RA2014 – Relatório Anual do Grupo TAP, disponível no website da TAP <http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-anuais>

RGS2014 – Relatório de Governo Societário do Grupo TAP, disponível no website da TAP <http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-anuais>

INDICADORES GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Indicadores GRI – Perspetiva Económica			TAP, S.A.					
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2010 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾	2012 ⁽¹⁾⁽³⁾	2013 ⁽¹⁾	2014 ⁽¹⁾	2014/13
EC1	Essencial	Valor económico direto gerado e distribuído, incluindo: receitas, custos operacionais, remuneração a Colaboradores, donativos e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados, pagamentos a Investidores e pagamentos de Impostos						
		Rendimentos e Ganhos Operacionais (Milhões de EUR)	2.180,7	2.272,6	2.435,7	2.479,6	2.489,4	0,4%
		Resultado Operacional (Milhões de EUR)	103,3	41,1	53,0	51,7	-6,5	-58,20 ⁽⁴⁾
EC5	Adicional	Variação da proporção do salário base mais baixo da TAP, S.A. comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes	24,8%	22,3%	22,3%	22,3%	22,3%	0,0 p.p.
		Salário Mínimo Nacional (EUR) Fonte: http://www.dgert.mtss.gov.pt/Trabalho/rendimentos/evolucao_smn.htm	6.650	6.790	6.790	6.790	6.790	0,0%
		Salário base mais baixo da TAP, S.A. (EUR) Fonte: Tabelas fornecidas pela área de Administração de Pessoal e Vencimentos	8.302	8.302	8.302	8.302	8.302	0,0%
		Leque salarial líquido da TAP, S.A. (Maior vencimento base líquido / Menor vencimento base líquido)	7,29	7,17	6,84	6,36	6,36	0,0%
EC6	Essencial	Políticas, práticas e peso de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes						
		Proporção de compras efetuadas pela TAP, S.A., por mercado, sem <i>leasings</i> :						
		Portugal	50,6%	51,4%	48,9%	48,9%	47,9%	-1,0 p.p.
		Resto da União Europeia	30,4%	28,9%	26,5%	28,9%	31,9%	3,0 p.p.
		Estados Unidos	5,5%	4,5%	6,4%	4,3%	4,4%	0,1 p.p.
		Outros Países	13,6%	15,2%	18,3%	17,9%	15,8%	-2,1 p.p.
		Proporção de compras efetuadas pela TAP, S.A., por mercado, com <i>leasings</i> :						
		Portugal	48,2%	50,4%	47,4%	48,2%	47,9%	-0,3 p.p.
		Resto da União Europeia	29,7%	29,1%	27,8%	29,1%	31,7%	2,6 p.p.
		Estados Unidos	5,1%	4,3%	6,4%	4,7%	5,0%	0,2 p.p.
Outros Países	17,0%	16,3%	18,4%	18,0%	15,5%	-2,6 p.p.		
EC9	Adicional	Identificação e descrição de impactos económicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos						
		Resultado Líquido (Milhões de EUR)	62,3	3,1	23,8	34,0	-46,4	-80,36 ⁽⁴⁾

Indicadores GRI – Perspetiva Económica			Grupo TAP					
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2010 ⁽¹⁾	2011 ⁽¹⁾	2012 ⁽¹⁾⁽³⁾	2013 ⁽¹⁾	2014 ⁽¹⁾	2014/13
EC1	Essencial	Valor económico direto gerado e distribuído, incluindo: receitas, custos operacionais, remuneração a Colaboradores, donativos e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados, pagamentos a Investidores e pagamentos de Impostos						
		Rendimentos e Ganhos Operacionais (Milhões de EUR)	2.351,1	2.478,6	2.682,4	2.722,9	2.805,0	3,0%
		Resultado Operacional (Milhões de EUR)	-0,4	-18,1	40,8	44,1	2,6	-41,49 ⁽⁴⁾
EC2	Essencial	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	RA 33	RA 35	RA 33	RA 29	RA 27	-
EC3	Essencial	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece	RA 150-154	RA 168-173	RA 160-165	RA 152-158	RA 149-155	-
EC4	Essencial	Ajuda financeira significativa recebida do Governo.	- €	- €	- €	- €	- €	0,0%
EC8	Essencial	Desenvolvimento e impacto dos investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos que visam essencialmente o benefício público através de envolvimento comercial	RA 32-33	RA 34-35	RA 32-33	RA 28-29	RA 26-27	-
EC9	Adicional	Identificação e descrição de impactos económicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos						
		Análise da Conjuntura Nacional e Internacional	RA 42-44	RA 44-46	RA 42-44	RA 38-40	RA 36-38	-
		Síntese do Desempenho	RA 38-41	RA 40-43	RA 38-41	RA 34-37	RA 32-35	-
		Resultado Líquido (Milhões de EUR)	-57,1	-76,8	-25,5	-5,9	-85,1	-79,23 ⁽⁴⁾
		VAB por Empregado ⁽²⁾ (EUR)	54.819	50.160	56.569	62.795	54.797	-12,7%

Legenda:

⁽¹⁾ Valores em IFRS (*International Financial Reporting Standards*)

⁽²⁾ O VAB de 2009 a 2013 calculado com o novo critério – Rendimentos e Ganhos Operacionais

⁽³⁾ Reexpresso

⁽⁴⁾ Valor absoluto

Indicadores GRI – Perspetiva Ambiental

TAP, S.A.

Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2014/13
EN1	Essencial	Discriminação do consumo de materiais (papel) por peso (toneladas)	51,7	48,4	50,8	48,1	46,7	-2,8%
		Papel branco A4 – 75g	48,4	47,7	49,6	47,2	46,2	-2,0%
		Papel branco A4 – 80g	2,4	0,02	0,04	0,2	0,0	-100,0%
		Papel branco A3 – 80g	0,9	0,6	1,2	0,7	0,5	-31,0%
EN3	Essencial	Discriminação do consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária (GJ)	36.800.735	38.797.749	40.037.077	40.272.035	42.716.211	6,1%
		Operações de Voo						
		Consumo de <i>Jet Fuel</i> (operações de voo)	36.720.907	38.729.714	39.967.322	40.192.108	42.654.898	6,1%
		Operações de Terra						
		Consumo de <i>Jet Fuel</i> (operações de terra – manutenção e ensaio)	26.346	18.125	16.356	29.904	14.980	-49,9%
		Consumo de Gás Natural	48.839	44.368	47.113	44.363	40.251	-9,3%
		Consumo de Gasolina (Viaturas de Serviço)	468,3	242,1	540	278	232	-16,5%
Consumo de Gasóleo (Viaturas de Serviço)	4.175	5.299	5.746	5.382	5.849	8,7%		
EN4	Essencial	Discriminação do consumo de energia indireta discriminado por fonte primária – Eletricidade (GJ) ⁽³⁾	58.118	54.435	54.033	54.087	53.360	-1,3%
EN8	Essencial	Discriminação do consumo de Água por fonte (m ³)						
		Consumo total de Água	149.571	154.945	146.496	127.086	119.963	-5,6%
		Consumo total de Água Subterrânea	50.880	62.559	55.368	43.727	36.853	-15,7%
		Consumo total de Água da Rede Pública	98.691	92.386	91.128	83.359	83.110	-0,3%
EN16	Essencial	Totalidade das emissões de gases causadores do efeito de estufa (toneladas de CO ₂)	2.526.820	2.663.196	2.747.991	2.764.091	2.931.442	6,1%
		Operações de Voo						
		Emissões diretas de CO ₂ (operações de voo)	2.514.584	2.652.143	2.736.893	2.752.286	2.920.933	6,1%
		Operações de Terra						
		Emissões diretas de CO ₂ – Fontes Fixas ⁽¹⁾	4.307	3.537	3.544	4.326	3.093	-28,5%
		Emissões diretas de CO ₂ – Fontes Móveis ⁽²⁾	342	409	463	418	449	7,5%
		Emissões indiretas de CO ₂ ⁽⁴⁾	7.588	7.107	7.092	7.061	6.967	-1,3%
EN22	Essencial	Quantidade total de resíduos, por tipo e método de eliminação (toneladas)	4.776,59	4.426,84	4.129,70	2.932,81	3.094,33	5,5%
		Tratamento físico-químico	433,15	495,01	124,05	56,37	172,03	205,2%
		Recuperação	45,86	22,57	27,25	16,89	9,78	-42,1%
		Regeneração	125,21	85,16	74,22	90,54	71,13	-21,4%
		Reciclagem	410,93	403,15	496,91	556,60	561,49	0,9%
		Aterro Sanitário	73,72	0,00	522,56	0,82	0,00	-
		Aterro de resíduos industriais	3,22	1,35	5,84	7,01	0,21	-97,0%
		Valorização energética – incineração	2.120,9	2.010,0	1.445,20	1.485,46	1.464,49	-1,4%
		Valorização orgânica	1.545,00	1.400,00	1.400,00	676,42	676,42	0,0%
		Armazenamento temporário em operador licenciado	18,65	9,59	33,67	42,70	138,78	225,0%
EN24	Adicional	Quantidade resíduos perigosos tratados por destino final (toneladas)	290,98	375,85	178,44	200,68	187,33	-6,7%
		Tratamento físico-químico	127,65	263,45	66,15	44,91	52,89	17,8%
		Recuperação	18,57	0,73	1,00	0,12	0,00	-
		Regeneração	125,21	85,16	74,22	90,54	68,92	-23,9%
		Reciclagem	18,46	22,48	14,35	19,94	3,35	-83,2%
		Armazenamento temporário em operador licenciado	0,14	3,09	16,88	38,14	17,30	-54,6%
		Aterro de resíduo industriais	0,95	0,94	5,84	7,01	0,21	-97,0%
		Valorização energética – Incineração				0,02	44,66	-
EN30	Adicional	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo (€)	268.137	265.272	344.357,3	312.878,8	184.584	-41,0%
		Gestão de Resíduos	240.943	247.219	284.957,9	229.963,9	161.163,9	-29,9%
		Monitorização de emissões	7.869	7.602	6.524,5	4.134,5	6.547,6	58,4%
		Consultoria, auditoria e certificação	-	-	-	4.861,0	2.720,0	-44,0%
		Sensibilização ambiental	-	-	-	3.258,4	355,0	-89,1%
		Medidas de minimização/mitigação	19.325	10.451	52.874,9	70.661,0	13.797,0	-80,5%

Legenda:

⁽¹⁾ Fontes Fixas: Emissões provenientes da queima de combustíveis fósseis nas caldeiras de produção e vapor e água quente da empresa.⁽²⁾ Fontes Móveis: Emissões provenientes da queima de combustíveis fósseis nos automóveis ao serviço da empresa.⁽³⁾ Eletricidade consumida na empresa comprada a uma entidade externa, não sendo possível discriminar o consumo de energia indirecta por fonte de energia primária⁽⁴⁾ Fator de conversão atualizado para o ano de 2008 de acordo com Despacho n.º 17313/2008 de 26 de junho.

Indicadores GRI – Perspetiva Ambiental

Grupo TAP ⁽⁵⁾

Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2014/13
EN1	Essencial	Discriminação do consumo de materiais (papel) por peso (toneladas)	137,6	104,8	109,2	105,8⁽¹⁾	100,6	-4,9%
		Papel branco A4 – 75g	60,4	61,3	89,9	84,9 ⁽¹⁾	82,7	-2,6%
		Papel branco A4 – 80g	75,0	42,6	18,0	18,9	17,3	-8,1%
		Papel branco A3 – 80g	2,2	0,9	1,4	2,0 ⁽¹⁾	0,5	-74,9%
EN3	Essencial	Discriminação do consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária (GJ)	39.822.979,4	41.892.103,5	43.269.393,2	44.769.909,2⁽¹⁾	46.001.422,7	2,8%
		Operações de Voo						
		Consumo de <i>Jet Fuel</i> (operações de voo)	39.671.533,9	41.757.725,9	43.135.142,8	44.623.431,9	45.877.475,7	2,8%
		Operações de Terra						
		Consumo de <i>Jet Fuel</i> (operações de terra – manutenção e ensaio)	26.345,8	18.125,5	16.356,5	29.904,0	14.980,4	-49,9%
		Consumo de Gás Natural	56.946,5	51.525,2	55.721,8	54.539,6	49.318,9	-9,6%
		Consumo de Gasolina (Viaturas de Serviço)	1.093,4	433,1	629,7	367,1	408,5	11,3%
Consumo de Gasóleo (Viaturas de Serviço)	67.059,9	64.293,9	61.542,3	61.666,5 ⁽¹⁾	59.239,3	-3,9%		
EN4	Essencial	Discriminação do consumo de energia indireta discriminado por fonte primária – Eletricidade (GJ) ⁽³⁾	113.536	113.534	114.048	113.950	114.854	0,8%
EN8	Essencial	Discriminação do consumo de Água por fonte (m ³)						
		Consumo total de Água	248.087	261.239	259.328	242.145	223.847	-7,6%
		Consumo total de Água Subterrânea	50.880	62.559	55.368	43.727	36.853	-15,7%
		Consumo total de Água da Rede Pública	197.207	198.680	203.960	198.418	186.994	-5,8%
EN16	Essencial	Totalidade das emissões de gases causadores do efeito de estufa (toneladas de CO ₂)	2.741.221,5	2.882.965,2	2.977.300,6	3.080.027,1	3.164.575,7	2,7%
		Operações de Voo						
		Emissões diretas de CO ₂ (operações de voo)	2.716.637,6	2.859.496,4	2.953.819,6	3.055.735,0	3.141.609,7	2,8%
		Operações de Terra						
		Emissões diretas de CO ₂ – Fontes Fixas ⁽¹⁾	4.722,4	3.879,8	3.986,4	4.848,5	3.558,5	-26,6%
		Emissões diretas de CO ₂ – Fontes Móveis ⁽²⁾	5.038,8	4.766,4	4.597,7	4.566,7	4.412,6	-3,4%
		Emissões indiretas de CO ₂ ⁽⁴⁾	14.822,7	14.822,5	14.897,0	14.876,8	14.994,9	0,8%
EN22	Essencial	Quantidade total de resíduos, por tipo e método de eliminação (toneladas)	8.329,6	8.459,7	8.443,2	7.612,6	8.017,8	5,3%
		Tratamento físico-químico	446,4	631,1	309,9	301,9	418,1	38,5%
		Recuperação	172,1	250,6	44,0	16,9	9,8	-42,1%
		Regeneração	149,0	102,1	95,6	112,9	89,3	-20,9%
		Reciclagem	694,7	675,1	816,9	892,1	902,6	1,2%
		Aterro Sanitário	74,4	11,9	522,6	0,8	4,6	-
		Aterro de resíduos industriais	3,2	1,4	6,4	7,4	0,2	-97,2%
		Valorização energética-incineração	5.217,3	5.324,1	5.073,2	5.363,5	5.540,0	3,3%
		Valorização orgânica	1.548,0	1.402,0	1.402,0	693,9	693,9	0,0%
		Armazenamento temporário em operador licenciado	21,7	58,9	170,4	220,8	356,6	61,5%
		Grupo III – Resíduos hospitalares de risco biológico	1,6	2,3	2,1	2,2	2,5	11,4%
		Grupo IV – Resíduos hospitalares específicos	1,3	0,3	0,2	0,2	0,3	8,3%
		EN24	Adicional	Quantidade resíduos perigosos tratados por destino final (toneladas)	349,2	498,5	246,1	243,7
Tratamento físico-químico	132,6			279,0	72,3	48,1	54,7	13,7%
Recuperação	41,8			83,0	1,0	0,1	0,0	-
Regeneração	149			102,1	95,6	112,9	87,1	-22,8%
Reciclagem	21,4			26,4	21,1	20,6	9,5	-53,7%
Armazenamento temporário em operador licenciado	3,5			7,1	49,7	54,7	42,6	-22,0%
Aterro de resíduo industriais	1,1			0,9	6,4	7,4	0,2	-97,2%
Valorização energética – incineração						0,02	49,28	-
EN30	Adicional	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo (€)	424.891,8	469.126,2	563.412,0	585.513,7⁽⁵⁾	404.904,7	-30,8%
		Gestão de Resíduos	393.937,2	402.919,5	484.388,2	433.130,8	307.286,6	-29,1%
		Monitorização de emissões	11.629,4	15.169,0	8.747,7	7.287,5	9.666,2	32,6%
		Consultoria, auditoria e certificação	0,0	28.585,2	7.572,3	30.647,2	26.438,1	-13,7%
		Sensibilização ambiental	-	-	2.482,7	3.258,4	355,0	-89,1%
		Medidas de minimização/mitigação	19.325,2	22.452,5	60.221,2	111.189,8 ⁽⁵⁾	61.158,8	-45,0%

Legenda:

⁽¹⁾ Fontes Fixas: Emissões provenientes da queima de combustíveis fósseis nas caldeiras de produção e vapor e água quente da empresa.⁽²⁾ Fontes Móveis: Emissões provenientes da queima de combustíveis fósseis nos automóveis ao serviço da empresa.⁽³⁾ Eletricidade consumida na empresa comprada a uma entidade externa, não sendo possível discriminar o consumo de energia indireta por fonte de energia primária⁽⁴⁾ Fator de conversão atualizado para o ano de 2008 de acordo com Despacho n.º 17313/2008 de 26 de junho.⁽⁵⁾ Grupo TAP exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil (inclui as Empresas: TAP, S.A.; PORTUGÁLIA; SPdH; CATERINGPOR; LFP; MEGASIS; UCS).⁽⁶⁾ Reexpresso.

Indicadores GRI – Perspetiva Social

TAP, S.A.

Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2014/13	
LA1	Essencial	Colaboradores por tipo de emprego							
		Pessoal de Terra	3.934	3.835	3.779	3.758	3.816	1,5%	
		Pessoal de Bordo	3.121	3.099	3.058	3.131	3.507	12,0%	
		Total de Colaboradores	7.055	6.934	6.837	6.889	7.323	6,3%	
		Média de Antiguidade (anos)	13,32	13,58	13,46	14,12	13,85	-1,9%	
		Média de Idades (anos)	39,14	39,46	39,42	39,99	39,79	-0,5%	
LA1	Essencial	Colaboradores por tipo de contrato de trabalho							
		Contrato permanente	6.400	6.665	6.497	6.537	6.615	1,2%	
		Contrato a termo certo	645	269	335	339	705	108,0%	
		Contrato a termo incerto	10	0	5	13	3	-76,9%	
LA1	Essencial	Colaboradores por Região							
		Portugal	6.487	6.388	6.291	6.360	6.797	6,9%	
		Europa	266	253	247	240	230	-4,2%	
		África	94	89	95	91	90	-1,1%	
		Américas	208	204	204	198	206	4,0%	
LA2	Essencial	Taxa de rotatividade	5,04%	4,81%	5,48%	2,78%	5,91%	3,1 p.p.	
LA3	Adicional	Benefícios oferecidos a colaboradores a tempo inteiro que não são oferecidos a colaboradores temporários ou tempo parcial, discriminados pelas principais operações	Estacionamento no Campus TAP no período diurno e facilidades de passagens						
LA4	Essencial	Percentagem de colaboradores abrangidos por acordos de negociação coletiva	67,81%	67,69%	60,25%	60,69%	60,24%	-0,4 p.p.	
LA5	Essencial	Prazos mínimos para aviso prévio em relação a mudanças operacionais, incluindo se são especificados em acordos coletivos	Prazos estabelecidos na legislação portuguesa. As empresas do Grupo TAP cumprem rigorosamente a legislação						
LA6	Adicional	Percentagem de Colaboradores representados em comités formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por colaboradores, que ajudam na monitorização e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	100%	100%	100%	100%	100%	0,0 p.p.	
LA7	Essencial	Percentagem de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho							
		Nº Acidentes de Trabalho	1.001	1.148	1.121	1.135	1.249	-	
		Nº Dias Perdidos	17.318	15.699	15.684	16.850	20.107	-	
		Horas Doença Profissional	158	-	1.073	13.928	1.838	-	
LA8	Essencial	Programas de educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco em curso, para garantir assistência aos colaboradores, às suas famílias ou membros da comunidade afetados por doenças graves	A empresa UCS, S.A., tem como objetivo prestar serviços na área da saúde às empresas do Grupo, aos colaboradores, familiares e a terceiros. Programas: Vida Saudável; Prevenção e Tratamento de Dependências; GRUV						
LA9	Adicional	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	// Formação e Treino em Segurança e Saúde. // Legislação e Regulamentação aplicáveis // Definição das responsabilidades da Empresa e do pessoal em matéria de Segurança. // Medicina no Trabalho e Saúde Ocupacional // Responsabilidades da Empresa na prevenção de riscos, promoção da saúde e integridade física e psíquica dos trabalhadores // Atividade em zonas epidémicas. Por subordinação à regulamentação nacional e interna: Arts. 272º-280º do CT Lei 99/2003, de 27.8; DL 26/96, de 1.2; DL 441/91, 14.11; e AE PT em vigor, foi constituída em 1986 a Comissão de Higiene, Segurança e Condições de Trabalho da TAP. A CHSCT visa o estabelecimento das normas e medidas, sobre prevenção dos riscos profissionais, higiene e segurança.						
LA10	Essencial	Formação							
		Nº Ações	2.492	2.825	2.864	2.932	3.020	3,0%	
		Nº Formandos	17.672	18.078	21.076	22.649	23.145	2,2%	
		Volume de Formação Horas-Homem	303.688	297.564	324.026	284.876	449.500	57,8%	
LA11	Adicional	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerir o fim da carreira	// A Formação na TAP é desenhada com o propósito de desenvolver conhecimentos, competências e capacidades, bem assim como estabelecer uma relação direta entre os conteúdos da Formação e os objetivos estratégicos da Empresa. // A TAP encara a Formação Profissional dos seus Colaboradores de forma contínua, preparando-os com o objetivo de poderem fornecer a todos os Clientes – internos e externos – serviços e produtos de elevada qualidade e segurança, refletindo os valores da Organização e constituindo um aspeto essencial da gestão de Recursos Humanos. // A TAP abriu aos seus Colaboradores na situação de reforma ou pré-reforma a possibilidade de se poderem inscrever em Formação Transversal.						
LA12	Adicional	Percentagem de colaboradores que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	95%	95%	95%	87%	80%	-7,0 p.p.	
LA13	Essencial	Igualdade de oportunidades							
		Mulheres	2.973	2.918	2.874	2.920	3.142	7,6%	
		Homens	4.082	4.016	3.963	3.969	4.181	5,3%	
LA14	Essencial	Descriminação do rácio do salário base de homens e mulheres por categoria	Em conformidade com o estabelecido na lei, a Empresa pratica a igualdade salarial entre géneros fundamentada na igualdade de oportunidades, sendo a diversidade decidida pelo exercício das Funções existentes						
HR5	Essencial	Casos em que exista um risco significativo de impedimento ao livre exercício da liberdade de associação e realização de acordos de negociação coletiva	A TAP respeita o direito de todos os seus colaboradores de formarem e de se associarem a sindicatos da sua escolha e de negociar coletivamente. Para além das reuniões de negociação, a TAP mantém contacto frequente com os Sindicatos e a Comissão de Trabalhadores						
HR6	Essencial	Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e medidas para seu impedimento	Na sua gestão de Recursos Humanos a TAP é particularmente rigorosa na observância das normas legais e convencionais que regulam as relações laborais, com respeito pelos princípios informadores da Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas						
HR7	Essencial	Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou escravo e medidas para seu impedimento	Na sua gestão de Recursos Humanos a TAP é particularmente rigorosa na observância das normas legais e convencionais que regulam as relações laborais, com respeito pelos princípios informadores da Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas						

Indicadores GRI – Perspetiva Social

TAP, S.A.

Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2014/13	
HR8	Adicional	Percentagem do pessoal de segurança submetido a formação nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspetos de direitos humanos que sejam relevantes às operações	Atividade subcontratada a uma empresa de segurança						
S02	Essencial	Percentagem e número total de unidades de negócio alvo de análise de riscos para combate à corrupção	100%	100%	100%	100%	100%	0,0 p.p.	
S04	Essencial	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	Todos os atos passíveis de integrar comportamentos corruptos são denunciados pela empresa às autoridades policiais, e objeto de sanção disciplinar aos respetivos infratores						

Indicadores GRI – Perspetiva Social

Grupo TAP ⁽¹⁾

Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2014/13	
LA1	Essencial	Colaboradores por tipo de emprego							
		Pessoal de Terra	7.642	7.068	7.158	7.383	7.446	0,9%	
		Pessoal de Bordo	3.483	3.472	3.424	3.496	3.880	11,0%	
		Total de Colaboradores	11.125	10.540	10.582	10.879	11.326	4,1%	
		Média de Antiguidade (anos)	12,6	12,91	12,95	13,26	13,36	0,7%	
		Média de Idades (anos)	39,13	38,69	39,35	39,76	39,71	-0,1%	
LA1	Essencial	Colaboradores por tipo de contrato de trabalho							
		Contrato permanente	10.097	9.963	9.893	9.956	10.037	0,8%	
		Contrato a termo certo	996	565	658	888	1.224	37,8%	
		Contrato a termo incerto	32	12	31	35	65	85,7%	
LA1	Essencial	Colaboradores por Região							
		Portugal	10.557	9.994	10.036	10.350	10.800	4,3%	
		Europa	266	253	247	240	230	-4,2%	
		África	94	89	95	91	90	-1,1%	
		Américas	208	204	204	198	206	4,0%	
LA2	Essencial	Taxa de rotatividade	7,29%	7,72%	6,33%	4,86%	5,97%	1,1 p.p.	
LA3	Adicional	Benefícios oferecidos a colaboradores a tempo inteiro que não são oferecidos a colaboradores temporários ou tempo parcial, discriminados pelas principais operações	Estacionamento no Campus TAP no período diurno e facilidades de passagens						
LA4	Essencial	Percentagem de colaboradores abrangidos por acordos de negociação coletiva	63,9%	62,7%	54,8%	54,6%	55,6%	1,0 p.p.	
LA5	Essencial	Prazos mínimos para aviso prévio em relação a mudanças operacionais, incluindo se são especificados em acordos coletivos	Prazos estabelecidos na legislação portuguesa. As empresas do Grupo TAP cumprem rigorosamente a legislação.						
LA6	Adicional	Percentagem de Colaboradores representados em comités formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por colaboradores, que ajudam na monitorização e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	77,3%	98,6%	99,2%	99,2%	99,2%	0,0 p.p.	
LA7	Essencial	Percentagem de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho							
		Nº Acidentes de Trabalho	1.542	1.637	1.611	1.713	1.912	-	
		Nº Dias Perdidos	30.801	26.088	27.440	30.322	39.168	-	
		Horas Doença Profissional	6.275	2.184	2.625	17.143	4.305	-	
LA8	Essencial	Programas de educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco em curso, para garantir assistência aos colaboradores, às suas famílias ou membros da comunidade afetados por doenças graves	A empresa UCS, S.A., tem como objetivo prestar serviços na área da saúde às empresas do Grupo, aos colaboradores, familiares e a terceiros. Programas: Vida Saudável; Prevenção e Tratamento de Dependências; GRAV						
LA10	Essencial	Formação							
		Nº Ações	5.009	5.236	5.753	5.360	5.750	7,3%	
		Nº Formandos	32.944	35.848	38.171	36.495	36.213	-0,8%	
		Volume de Formação Horas-Homem	669.667	800.250	770.234	777.068	822.952	5,9%	
LA12	Adicional	Percentagem de colaboradores que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	95,4%	95,2%	95,8%	90,9%	67,3%	-23,6 p.p.	
LA13	Essencial	Igualdade de oportunidades							
		Mulheres	4.549	4.349	4.331	4.439	4.656	4,9%	
		Homens	6.576	6.191	6.251	6.440	6.670	3,6%	
HR6	Essencial	Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e medidas para seu impedimento	Na sua gestão de Recursos Humanos a TAP é particularmente rigorosa na observância das normas legais e convencionais que regulam as relações laborais, com respeito pelos princípios informadores da Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas						
HR7	Essencial	Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou escravo e medidas para seu impedimento	Na sua gestão de Recursos Humanos a TAP é particularmente rigorosa na observância das normas legais e convencionais que regulam as relações laborais, com respeito pelos princípios informadores da Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas						
HR8	Adicional	Percentagem do pessoal de segurança submetido a formação nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspetos de direitos humanos que sejam relevantes às operações	Atividade subcontratada a uma empresa de segurança						
S02	Essencial	Percentagem e número total de unidades de negócio alvo de análise de riscos para combate à corrupção	100%	100%	100%	100%	100%	0,0 p.p.	
S04	Essencial	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	Todos os atos passíveis de integrar comportamentos corruptos são denunciados pela empresa às autoridades policiais, e objeto de sanção disciplinar aos respetivos infratores						

Legenda:

⁽¹⁾ Grupo TAP exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil (Inclui as Empresas: TAP, S.A; PORTUGÁLIA; SPdH; CATERINGPOR; LFP; MEGASIS; UCS)

ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO

AEA	<i>Association of European Airlines</i>
EASA	Agência Europeia para a Segurança da Aviação
ECAC	<i>European Civil Aviation Conference</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization</i>
INAC	Instituto Nacional de Aviação Civil
ISO	<i>International Standards Organization</i>
t	Toneladas
CO ₂	Dióxido de Carbono Gás que naturalmente faz parte da composição da atmosfera e que resulta, também, da combustão de combustíveis fósseis (carvão, petróleo). O aumento da sua proporção na atmosfera pode conduzir ao aquecimento global e consequentes alterações climáticas.
<i>Code-Share</i>	Código repartido Acordo entre duas companhias a operar em parceria, mediante a qual oferecem serviços no mesmo avião, mantendo os respetivos códigos IATA, números de voo e marcas.
Energia Direta utilizada	Energia consumida diretamente pela empresa, pelos seus produtos e serviços.
Energia Primária	Recurso energético que se encontra disponível na natureza (petróleo, gás natural, energia hídrica, energia eólica, biomassa, solar). (Decreto-Lei n.º 80/2006 – Regulamento das características de comportamento térmico dos edifícios).
<i>Global Compact</i>	Iniciativa promovida pelo 7.º Secretário-geral das Nações Unidas – Sr. Koffi Annan –, com o objetivo de promover os direitos humanos, trabalho e ambiente
<i>Hub</i>	Termo utilizado para designar a base operacional de uma companhia aérea, em que chegadas e partidas são coordenadas, por forma a reduzir ao máximo, o tempo de trânsito. O <i>hub</i> da TAP em Lisboa, encontra-se estruturado em três ondas diárias de chegadas e partidas, por forma a aumentar o número de oportunidades de ligações aos clientes da TAP.
Indicadores Adicionais	Indicadores identificados nas Diretrizes da GRI, que representam práticas emergentes ou tratam de temas que podem ser relevantes para algumas empresas, não o sendo para a maioria.
Indicadores Essenciais	Indicadores identificados nas Diretrizes da GRI como de interesse da maioria dos <i>stakeholders</i> e considerados relevantes, salvo consideração em contrário, com base nos princípios de relatórios da GRI.
PKO	Lugar-quilómetro Número total de lugares disponíveis para venda multiplicado pelo número de quilómetros voados.
PKU	Passageiro-quilómetro Número total de passageiros, multiplicado pelo número de quilómetros voados.
Pontualidade	<i>Standard</i> da Indústria, medido pela percentagem do número de voos com partidas até 15 minutos após a hora da partida publicada em horário.
Potencial de aquecimento global	O potencial de aquecimento climático de um gás fluorado com efeito de estufa por comparação com o dióxido de carbono
<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> , (partes interessadas) são definidos de forma ampla como os grupos ou indivíduos que, possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da empresa; ou cujas ações, possam afetar a capacidade da organização de implementar as suas estratégias e atingir os seus objetivos com sucesso.



Partidas Departures

Balcão Check-in	Observações Remarks	Hora Time	Voo Flight	Destino/Via To/Via	Balcão Check-in	Obs Remarks
51	Delayed 14:10	14:10	TK 1700	Istanbul/Ataturk	42 -43	Gate
	Final Call	14:10	TP 704	Pamplona	08	
	Terminal 2	14:20	TP 410	Marseille	08	
	Final Call	14:20	TP 926	Zurich	65 -74	
	Boarding	14:30	TP 614	Brussels	65 -74	New
		14:30	TP 804	Milan/Malpensa	65 -74	
16 -17		14:30	TP 422	Toulouse	08	
de Gaulle	Delayed 14:30	14:40	TP 356	London/Heathrow	11 -12	
08	Boarding	14:50	TP 440	Paris/Orly	65 -74	
65 -74	Boarding	15:00	TP 1833	Madeira		Term
	Boarding	15:00	TP 464	Nice	08	

APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

Aprovado pelo Conselho Geral e de Supervisão (nos termos da alínea o) do nº 1 do Artº 23º dos Estatutos), sob proposta da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário da TAP, SGPS, em reunião de 18 de junho de 2015.

Conselho Geral e de Supervisão

Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário

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

Conselho de Administração Executivo

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

FICHA TÉCNICA

TAP, SGPS, S.A.

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

Design e Produção Gráfica



Fotografia

TAP PORTUGAL

Depósito Legal

182.801/15

Julho 2015



TAP TAP PORTUGAL
de braços abertos *with arms wide open*
A STAR ALLIANCE MEMBER 

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